



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH ZMĚN MARKETINGOVÉHO MIXU PRO OBNOVU RODINNÉHO PODNIKU

PROPOSAL FOR THE MODIFICATIONS OF THE MARKETING MIX OF FAMILY BUSINESS

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Jonáš Maděra

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Pavel Mráček, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Student: **Jonáš Maděra**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Pavel Mráček, Ph.D.**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh změn marketingového mixu pro obnovu rodinného podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy (dle potřeb práce)

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem bakalářské práce je navržení vhodných marketingových nástrojů pro rodinné čalounictví. Realizací návrhů by mělo dojít ke zviditelnění společnosti, což by mělo mít za následek zejména přilákání nových zákazníků a jejich spokojenost.

Základní literární prameny:

HAVLÍČEK, Karel a Milan KAŠÍK. Marketingové řízení malých a středních podniků, 1. vyd. Praha: Management Press, NT Publishing, s. r. o., 2005. ISBN 80-7261-120-8.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing Management, 12th ed. Upper Saddle River, New Jersey: PEARSON Prentice Hall, 2006. ISBN 0-13-145757-8.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. Moderní marketingová komunikace. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Marketing od myšlenky k realizaci, 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-45-0.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

ANOTACE

Bakalářská práce se zaměřuje na popis reality sledovaného (rodinného) podniku, nalezení, vymezení a formulování chyb a nedostatků, kterého se v praxi dopouští, a odhalení jeho slabých míst. Představuje specifickou oblast čalounictví jako řemeslo a předmět podnikání, jeho komplikovanost a nezařaditelnost, a vliv této unikátnosti na jeho prosperitu. Realitu přitom (tam, kde je to vhodné) srovnává s teoretickými poznatky. Práce zahrnuje identifikaci problémů a také návrh jejich řešení, za účelem dosažení revitalizace a inovace sledovaného podniku.

ABSTRACT

The bachelor thesis focuses on describing the reality of the tracked family business, finding, defining and formulating the mistakes and shortcomings, which are happening during the practice, and revealing its weaknesses. It presents the craft of upholstery as a specific area and an unusual subject of business, it shows its complexity and “unclassifiability”, and the impact of this uniqueness on its prosperity. The reality is (where appropriate) compared with the obtained theoretical knowledge. The thesis involves identification of the problems and it proposes their solutions, in order to achieve the revitalisation and innovation of the monitored enterprise.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podnik, revitalizace, inovace, modernizace, čalounictví, řemeslo, marketing, marketingový mix, komunikační mix

KEY WORDS

Business, revitalisation, innovation, modernisation, upholstery, craft, marketing, marketing mix, communication mix

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

MADĚRA, J. *Návrh změn marketingového mixu pro obnovu rodinného podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 83 s.
Vedoucí bakalářské práce Ing. Pavel Mráček, Ph.D.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským, ve znění pozdějších předpisů).

V Brně dne 31. května 2017

.....
podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucímu své bakalářské práce, panu Ing. Pavlu Mráčkovi, Ph.D. , za cenné rady a připomínky, které mi v průběhu zpracování práce poskytl. Dále děkuji i své rodině, za velkou podporu při tvorbě této práce. A speciální poděkování patří mé sestře, která si vyčlenila již v tak nabitém programu čas a pomohla mi svými radami dotáhnout tuto práci až do samotného konce.

OBSAH

ÚVOD	11
CÍLE A METODIKA PRÁCE	12
A) TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
1 Marketing.....	13
2 Makro- a Mikro-prostředí marketingu	15
2.1 Makroprostředí: Vnější vlivy	15
2.1.1 Demografické činitele	15
2.1.2 Ekonomické činitele	16
2.1.3 Politicko-právní činitele.....	16
2.1.4 Přírodní a technologické činitele	16
2.1.5 Osvětové, vzdělanostní a filosofické činitele	17
2.1.6 Sociální a sociologické činitele 21. století.....	17
2.2 Mikroprostředí: Vnitřní vlivy	17
2.2.1 Technologické činitele	18
2.2.2 Finanční činitele.....	18
2.2.3 Personální a organizační činitele	18
3 Segmentace trhu.....	19
3.1 Kritéria segmentace	21
3.2 Fáze segmentace	21
4 Marketingové nástroje	22
4.1 Marketingová strategie	22
4.2 Marketingový mix	23
4.3 Marketingová propagace	24
4.3.1 Podpora prodeje	24
4.3.2 Public Relations (PR).....	25
4.3.3 Propagace a reklama	26
4.3.4 Osobní prodej.....	27
4.4 Analýzy.....	28
4.4.1 Analýza konkurence	28
4.4.2 SWOT analýza.....	30

5	Produkt.....	33
5.1	Ceny a cenová politika	33
5.1.1	Cenová politika	33
5.1.2	Cena	34
5.2	Životní cyklus produktu	35
5.2.1	Zavedení na trh	35
5.2.2	Růst trhu.....	35
5.2.3	Vyspělost (zralost) trhu.....	36
5.2.4	Pokles prodeje (útlum).....	36
B)	PRAKTICKÁ ČÁST	38
6	Analýza současného stavu	38
6.1	Stručná historie společnosti	38
6.2	Profil a předmět činnosti společnosti	38
6.3	Provozovny (umístění, vlastnictví, nájem, ...)	39
6.4	Zaměstnanci.....	40
6.5	Technika (stroje, nástroje, materiál, ...)	40
6.6	Propagace a reklama	41
6.7	Cenová strategie	42
6.8	Popis vybraných běžných typů zakázek (židle, dveře, sedačky).....	43
6.8.1	Opravy u vybraných běžných typů zakázek (židle, dveře, sedačky)	43
6.8.2	Opravy specifických zakázek (autočalounické práce, restaurování)	44
6.9	Vyřizování objednávek (předběžné přijetí či nepřijetí objednávky)	45
6.10	Evidence objednávek	47
6.11	Nákup spotřebního materiálu (potahové látky, molitany, lepidla, ...)	48
6.12	Přeprava zakázek	49
6.13	Úhrada zakázek (způsob: fakturace, pokladní doklady).....	50
7	Anketa.....	51
8	Související výpočty	52
8.1	Kalkulace zisku zakázek.....	52
8.2	Reklama.....	55
8.3	Nepřímé náklady	56
8.4	Návrh možných variant měsíčního pracovního cyklu	57

8.5	Osobní spotřeba	60
9	Souhrn analýz	61
C)	NÁVRH ŘEŠENÍ	64
10	Internetové stránky	64
10.1	Tvorba webových stránek	64
10.2	Historie firmy	65
10.3	Galerie: Foto/Video	65
10.4	Nabídka služeb (portfolio zakázek)	66
10.5	Orientační ceník	66
10.6	Reference	66
11	Ceník	68
11.1	Interní ceník vstupního čalounického materiálu („suroviny“)	68
11.2	Ceník potahových látek	69
12	Systém objednávek	71
13	Reklama	73
13.1	Letáky	73
13.2	Polepení auta	74
13.3	Rádio – spot	74
13.4	Katalog firem - Brněnské Oko	75
14	Souhrn návrhů řešení	76
	ZÁVĚR	78
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	79

ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá otázkou, zda je možné (respektive *jak* je možné) restrukturalizovat a inovovat podnik, jenž nikdy nebyl uvažován z marketingového hlediska, podnik, který fungoval desítky let, má tradici a navazuje na rodinnou historii, který ale nikdy nevyužíval moderních prostředků propagace a de facto celou dobu svého trvání postrádal ucelený koncept, jasnou vizi, zodpovědný režim.

Vzhledem k tomu, že se jedná o rodinný podnik, konkrétně čalounictví mého otce, klíčovou otázkou pro mě bylo zůstat nezáujatý, nestranný a objektivní. Naopak jsem se své pozice snažil využít k tomu, abych v práci reflektoval více informací, více reálií a pokusil se o to nastínit hlubší kontext, protože jsem si vědom toho, že ne každý student píšící bakalářskou práci se může pyšnit podobně výjimečnou výchozí pozicí. Podnik v má v tuto chvíli přerušенý provoz z důvodu stěhování do jiného města, proto by moje práce mohla být skvělým nástrojem pro znovuoobnovení činnosti s lepším marketingovým plánem.

V první části práce jsou vymezeny teoretické principy, které na problematiku dopadají, ať už jsou v dalších částech práce reflektovány a využity, anebo ne. Vzhledem k rozsahu práce není teorie zamýšlena být vyčerpávající; je ale poskytnut komplexní přehled klíčových aspektů, které často demonstrují ideální stav, případně teoreticky perfektní stav, jehož by mělo být dosaženo.

Ve druhé části, praktické, je de facto polopaticky vylíčena realita čalounictví, popis sledovaného podniku, jeho činnosti, dispozic a dalších reálií. Byť se může tato část jevit mírně „hyperpopisná“ a částečně nadbytečná, není tomu tak – z mého hlediska bylo nutné ji zařadit v této podobě, a to z důvodu, že dokresluje práci jako celek, je spojnicí teoretické části a návrhu řešení, vycházejí z ní veškeré výpočty, a hlavně – jedná se o tak specifickou a neznámou problematiku, že bez takto explicitního popisu by „čtenáři“ zbytek práce nemusel dávat smysl.

V poslední části této bakalářské práce, je poskytován návrh řešení, který vychází z předchozích teoretických zákonitostí, praktických zkušeností a provedených výpočtů, s ohledem na předem vymezený cíl, kterého chceme dosáhnout.

CÍLE A METODIKA PRÁCE

Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je návrh vhodných marketingových nástrojů pro společnost Čalounictví Maděra, jejichž využití povede k obnovení řemeslné praxe a zviditelnění společnosti, důsledkem čehož bude nalákání nových zákazníků i jejich následná spokojenost, jakož i jejich vůle vrátit se a využít služeb společnosti Čalounictví Maděra znovu. Tohoto bude dosaženo analýzou některých teoretických východisek obsažených v dostupné literatuře i jiných zdrojích, následným posouzením relevance těchto východisek a uvážením, nakolik by bylo možné a účelné uplatnit je v praxi. Na základě zmíněné analýzy dostupných zdrojů budou poté navrženy možné (praktické) změny, které může zkoumaná společnost realizovat, tak, aby bylo dosaženo její revitalizace, v ideálním případě i inovace, a aby se tak (znovu) stala konkurenceschopným a prosperujícím subjektem.

Metodika a postupy zpracování práce

Práce byla zhotovena na základě informací poskytnutých majitelem společnosti, získaných při osobním setkání v místě bývalého pracoviště. Dále bylo využito mnoha znalostí získaných autorem práce, které jsou dány jeho častou výpomocí ve zkoumané společnosti.

Aby bylo dosaženo požadovaného cíle, byla práce rozdělena do tří základních fází. V prvním segmentu byla zpracována teoretická východiska práce, která poskytla nezbytnou podporu pro navázání druhého segmentu, kterým je výpočtová a praktická část s analýzami. V tomto segmentu bylo přistoupeno k využití metody 4P a analýzy na bázi SWOT. Aby bylo možné získat celkový přehled i z pohledu zákazníka, byla využita v této části forma ankety, která přispěla k ucelení a vymezení problémů stávajícího podniku. Dle výsledných poznatků ze všech těchto kroků bylo přistoupeno k třetímu segmentu, a to k návrhu řešení. Zde bylo navrženo několik změn ke zlepšení a zviditelnění společnosti, které do budoucna vytvoří předpoklady pro zvýšení zisku.

A) TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1 Marketing

Jako s každým velkým pojmem jsou s termínem „marketing“ problémy. Něco tak komplexního nemůže být zásadním a vyčerpávajícím způsobem nikdy postiženo. Ale to je vlastně v pořádku. Alespoň je člověk donucen pátrat v dostupné literatuře a jiných zdrojích, a z jednotlivých „pokusů o definice“ se, vždy v kontextu smýšlení toho kterého ekonoma či filosofa, pokusit vytvořit si představu o takovém termínu, o tom, co (všechno) obsahuje, čeho většího je sám součástí, jak se vyvíjel a kam se ještě může rozšiřovat a směřovat.

Maruani například říká, že *„[s] marketingem je to jako s [jazzem]. Je snadnější ho identifikovat než definovat. Definicí marketingu nalezneme sice dost, ale bude mezi nimi opravdu uspokojivá definice, když někdo považuje marketing za vědu nebo vědeckou disciplínu, zatímco jiný za metodu? Výsledkem je často zmatená, víceméně mlhavá představa o podstatě toho, co tento termín vyjadřuje.“*¹

V uznávané Encyclopaedii Britannica je marketing definován jako *„[...] ucelený systém opatření, který vede k řízené nabídce správného výrobku ve správnou dobu, na správné trhy, za správnou cenu.“*^{2 3}, Americká Marketingová Asociace na marketing zase nahlíží jako na *„[s]ouhrn ekonomických činností, které řídí tok zboží a služeb od výrobce ke spotřebiteli nebo k uživateli.“*^{4 5}

Jako definiční východisko nám potom může sloužit názor Philipa Kotlera, jenž bývá označován jako „guru marketingu“. Ten říká, že *„[m]arketing je společenský a řídicí*

¹ MARUANI, Laurent. *Abeceda marketingu*. Str. 13.

² TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra. *Marketing od myšlenky k realizaci*. Str. 28.

³ GRAYSON, Kent A.; KOTLER, Philip; HIBBARD, Johnatan D. *Marketing*. ENCYCLOPAEDIA BRITANNICA [online].

⁴ TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra. *Marketing od myšlenky k realizaci*. Str. 28.

⁵ *Marketing*. American Marketing Association [online].

proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů s ostatními.“^{6 7 8}

Použijeme-li volnou formu interpretace, lze za marketing považovat takové kroky, které vedou k tomu, aby předmětné produkty byly představovány a nabízeny cílovým skupinám zákazníků (spotřebitelů), aby byly nabízeny na správném místě, ve správný čas a za pomoci vhodných prostředků (forem propagace).⁹

⁶ TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra. *Marketing od myšlenky k realizaci*. Str. 28.

⁷ Srov. COHEN, Heidi. *72 Marketing Definitions. actionable marketing guide* [online].

⁸ KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Str. 30.

⁹ HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. Str. 25.

2 Makro- a Mikro-prostředí marketingu

S odkazem na výše uvedené informace a učiněné „semizávěry“ ohledně definice marketingu, je na tomto místě vhodné přejít ke konkrétním variacím, v nichž lze marketing uvažovat. A první touto variací je rozlišování mezi makroprostředím a mikroprostředím marketingu.

2.1 Makroprostředí: Vnější vlivy

Horáková k problematice makroprostředí přistupuje jako k otázce vnějších vlivů. Za takové vnější činitele přitom považuje okolnosti, které působí vně společnosti, ale které ji přímo či nepřímo ovlivňují. Konkrétně sem řadí například faktory ekonomické, politicko-právní, demografické, technologické či přírodní.¹⁰ Osobně bych sem doplnil ještě faktory filosofické, osvětové a vzdělanostní, jakož i faktory sociální a sociologické v kontextu 21. století.

Lze doplnit, že co se týče marketingového makroprostředí, je důležité orientovat se na to, jak funguje celý marketingový systém a jaké má dopady na společnost. Je však nutné uvažovat i to, že tento vliv je recipocitní. Činnost jednotlivých organizací není pro existenci a fungování makroprostředí jako takového stěžejní (na rozdíl od mikroprostředí marketingu, viz dále). V popředí zájmu je celá společnost a její cíle včetně zajištění toho, aby těchto cílů dosahovala; prioritním posláním je přitom zabezpečení efektivního souladu mezi nabídkou a poptávkou.¹¹

2.1.1 Demografické činitele

V okruhu zájmu marketingu je především spotřebitel, ať už je jím jedinec, domácnost, zájmový okruh osob či další cílové skupiny. To je příčinou toho, proč jsou rozličné demografické studie častou esencí dostupných informací. Jsou to průzkumy, které cílí na skupiny potenciálních spotřebitelů, na jejich věkovou strukturu, územní rozmístění a na jejich sociální rozvrstvení, tedy na různé modely rodin, stylu života, vzdělání atd.¹²

¹⁰ HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. Str. 45-48.

¹¹ MCCARTHY, E. Jerome; PERREAULT, William D., Jr. *Základy marketingu*. Str. 29-31.

¹² HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. Str. 47.

2.1.2 Ekonomické činitele

Mezi ekonomické činitele lze snadno zařadit následující „instituty“:

- vývoj nominálních a reálných mezd;
- vývoj životních nákladů;
- index spotřebitelských cen;
- výši úspor na jednoho obyvatele;
- míru nezaměstnanosti;
- míru inflace;
- charakter hospodářského cyklu.

Tyto činitele významným způsobem ovlivňují kupní sílu obyvatelstva; kupní sílu je přitom nezbytné považovat za jeden z podstatných charakteristických rysů spotřebitele.¹³

2.1.3 Politicko-právní činitele

Legislativní povinnosti stanovené právními předpisy různé právní síly a různého původu značně ovlivňují způsoby komunikace mezi dodavateli a spotřebiteli. Tyto činitele jsou nepřekročitelné a je třeba je respektovat.¹⁴ Znalý a zběhlý podnikatel je rovněž schopen a ochoten naslouchat „dikci politického prostředí“, alespoň do té míry, aby byl schopen předvídat vývoj konkrétní situace ve vztahu ke konkrétnímu politickému kontextu.

2.1.4 Přírodní a technologické činitele

Mezi přírodní a technologické činitele lze zasadit následující „entity“:

- klimatické a geologické poměry;
- nerostné bohatství země;
- stupeň vyspělosti ekonomiky z hlediska vědecko-technického rozvoje a uplatňovaných technologií.

¹³ HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. Str. 47.

¹⁴ Tamtéž.

2.1.5 Osvětové, vzdělanostní a filosofické činitele

V návaznosti na předchozí bod (přírodní a technologické činitele) a okrajově stejně tak ve vazbě na činitele právně-politické osobně uvažují o tom, že by bylo velmi vhodné vyjmout oblast vzdělání, osvěty a filosofického smýšlení mimo rámec těchto předchozích činitelů a vytyčit tyto oblasti jako činitele nového. Mám totiž za to, že se jedná o velmi specifické oblasti lidské činnosti, takové, které se neustále vyvíjejí a ve světě zauímají natolik samostatné a vlivné místo, že mají sílu „manipulovat“ se společností (jejíž součástí je samozřejmě opakovaně zdůrazňovaný zákazník či spotřebitel); rovněž by se dalo přemýšlet o vazbě tohoto činitele na marketing, kdyby se i o marketingu uvažovalo z filosofického či vzdělanostně-osvětového hlediska (což je bezesporu možné).

2.1.6 Sociální a sociologické činitele 21. století

Sociální a sociologické činitele bych taktéž vyňal z „nadskupiny“ demografických činitelů, částečně vlastně i z oblasti technologických činitelů, neboť mám za to, že jejich komplexita a význam dávno a dalece přesáhly roli pouhého jednoho z aspektů skupiny demografických činitelů. Jak z hlediska běžného života, tak z hlediska managementu a marketingu, jsou nynější sociální struktury a význam dnes tak populárních sociálních sítí, respektive aktivita jejich uživatelů, určujícím hybatelem společnosti, a to dle mého v mnohem větším rozsahu a měřítku, než se prezentuje a než si sami připouštíme.

2.2 Mikroprostředí: Vnitřní vlivy

Stejně jako Horáková přistupuje k problematice makroprostředí jako k otázce vnějších vlivů, otázku mikroprostředí přiléhavě vnímá jako problematiku vlivů vnitřních. Vnitřními činiteli jsou především ty faktory, které přímo ovlivňují činnost firmy a neoddělitelně souvisejí s její ekonomickou činností. Mezi vnitřní činitele proto řadí opět činitele technologické, dále ale také činitele finanční, organizační strukturu společnosti, personální vztahy uvnitř společnosti či různé analýzy (konkrétně se zmiňuje o S-W, O-T a SWOT analýze; viz také dále).¹⁵

¹⁵ HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. Str. 48-52.

Co se týče mikroprostředí jako takového, dá se stanovit, že posuzuje a hodnotí cíle konkrétní společnosti zejména zkoumáním, předvídáním a hodnocením zájmu spotřebitelů; zaměřuje se přitom na řízení toku produktů směrem k nim. Produkty takové společnosti (výrobky či služby) mají sloužit primárně k naplňování a uspokojování zájmů a potřeb spotřebitelů (zákazníků, klientů).¹⁶

2.2.1 Technologické činitele

Mezi technologické činitele jakožto vnitřní vlivy v kontextu mikroprostředí marketingu lze zařadit:

- kapacitu strojního parku a výrobních ploch;
- víceúčelovost strojního zařízení;
- požadavky na ochranu životního prostředí.

2.2.2 Finanční činitele

Finanční činitele jsou dány komplexní finanční situací společnosti, tedy množstvím finančních prostředků a jejich rozdělením pro dosažení konkrétních marketingových cílů u jednotlivých produktů společnosti.

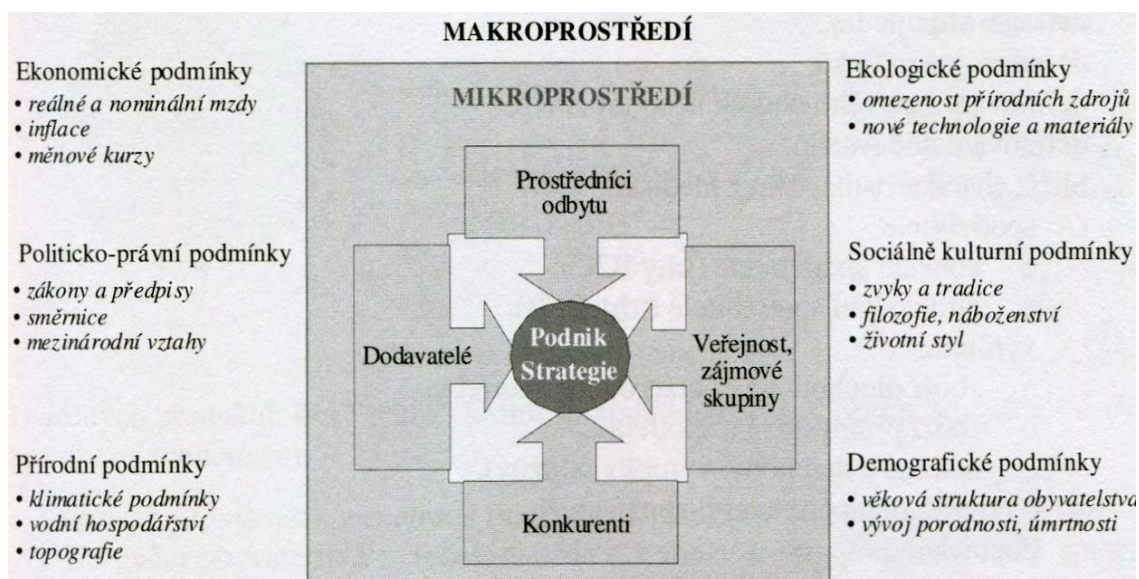
2.2.3 Personální a organizační činitele

Jako personální či organizační činitele lze označit následující „instituty“:

- hierarchické uspořádání pravomocí (organizační struktura);
- vymezení odpovědnosti;
- pravidla komunikace;
- řád pracoviště;
- interpersonální vztahy;
- firemní kulturu.¹⁷

¹⁶ MCARTHY, PERREAULT, str. 28

¹⁷ HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. Str. 48-49.



Obrázek 1: Makroprostředí a mikroprostředí¹⁸

3 Segmentace trhu

Poté, co se tato práce zabývala marketingem jako takovým a rovněž se vyrovnala s jeho dvěma „variantami“ či náhledy, považuji za vhodné zmínit se na tomto místě o dalším dělení marketingového či obecně obchodního prostředí. Proto se budu krátce zabývat problematikou segmentace trhu.

Segmentace trhu je ve své podstatě historickým procesem, kdy ekonomické „síly“ (ať už byly ovlivněny zřejmými entitami, jakými jsou vlády, společnost, věda apod., anebo méně konkrétními vlivy – za všechny jmenujme „neviditelnou ruku trhu“) zapříčinily (nebo chceme-li *podpořily*) rozdělení trhu na oddělené „subtrhy“ čili segmenty (trhu), dělicími kritérii byly charakteristiky a specifika trhu jako takového, anebo například pravidla chování (trhu či spotřebitelů, přičemž tyto dva „okruhy subjektů“ se samozřejmě prolínají a v určitých momentech i duplikují).

Segmentaci trhu je možné uvažovat z hlediska horizontálního či vertikálního dělení; dále známe dělení na primární a sekundární trh, „hlubší“ dělení v rámci primárního trhu, rasovou segmentaci (v moderním světě dávno překonaná) a segmentaci na základě

¹⁸ TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra. *Marketing od myšlenky k realizaci*. Str. 65.

pohlaví (zde už je bohužel překonání tohoto z velké míry zpátečnického přístupu diskutabilní).¹⁹

Tržní prostředí produktů (výrobků nebo služeb) tvoří velké množství zákazníků lišících se svými možnostmi i potřebami. Možnosti zákazníků bývají většinou limitovány jejich příjmy. Zákazníci se však od sebe navzájem liší v mnoha dalších ohledech (věk, pohlaví, prostředí, ve kterém žijí, odlišné zvyklosti - jak už ostatně bylo zmíněno výše u jednotlivých činitelů makro- a mikro-prostředí marketingu).

Výše popsané je označováno jako *segmenty trhu*. Jednotlivé segmenty bývají (musejí být) z vnějšího pohledu navzájem velmi odlišné (tzv. *vnější heterogenita*), zevnitř jsou ale často (musejí být) hodně podobné (tzv. *vnitřní homogenita*). Cílem a úkolem segmentace trhu je rozčlenit různorodý a obsáhlý trh na jednotlivé homogenní celky, kterým lze nabídnout produkty splňující jimi požadovaná kritéria.²⁰

„Segmentace nabývá na významu vlivem zesílené dynamiky a komplexnosti, které jsou trhy ve svém vývoji vystaveny. Stručně lze příčiny těchto změn charakterizovat jako:

- *změny společenských požadavků - ekologie, volný čas, zdraví, prodlužování lidského života,*
- *změny v poptávkovém chování - hybridní nákupní chování, klesající věrnost značce,*
- *zvýšená nabídka výrobců - konkurence, diferenciací trhu,*
- *proces koncentrace obchodu - rozhodování o umístění, propagaci, image.“²¹*

¹⁹ REICH, Michael; GORDON, David M.; EDWARDS, Richard C. *Dual Labor Markets: A Theory of Labor Market Segmentation* Str. 359-365.

²⁰ HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. Str. 89-93.

²¹ TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra. *Marketing od myšlenky k realizaci*. Str. 121.

3.1 Kritéria segmentace

Je třeba, aby jednotlivé segmenty splňovaly následující kritéria, respektive aby byly:

- přesně definovatelné;
- dostatečně velké;
- měřitelné;
- respektující zásady vnější heterogenity a vnitřní homogenity;
- dostupné.²²

Relevantní trhy přitom mohou být rozlišeny podle:

- typu nabízejících (kamenné obchody, internetové obchody);
- typu produktů (pro čalounictví – zaměření na čalounění automobilových či jiných vozidel a jejich příslušenství, restaurování historického nábytku či běžné opravy);
- potřeb zákazníků (pro čalounictví – výroba, oprava, úprava na míru);
- zákazníků samotných.²³

3.2 Fáze segmentace

Co se týče jednotlivých fází segmentace, nejčastěji rozlišujeme tyto:

- a) fáze průzkumu (rozhovory, panelové diskuze, dotazníky);
- b) fáze analytická (statistické zpracování získaných údajů);
- c) fáze profilování (charakterizování segmentů vytvořených v analytické fázi).²⁴

²² TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra. *Marketing od myšlenky k realizaci*. Str. 122.

²³ Tamtéž. Str. 123.

²⁴ HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. Str. 92-93.

4 Marketingové nástroje

4.1 Marketingová strategie

*„Marketingovou strategií se rozumí dlouhodobá koncepce činnosti podniku v oblasti marketingu a jejím smyslem je promyšleně a účelně rozvrhnout zdroje podniku tak, aby mohly být co nejlépe splněny dva základní cíle: spokojenost zákazníka a dosažení výhody v konkurenčním boji.“*²⁵

Vytvoření optimální strategie není jednoduché; úspěšnou strategii jistě nelze vytvořit jednorázově. Jedná se o kontinuální proces pokusů a omylů, hledání a nacházení, využití chyb - vlastních i konkurenčních. Vzhledem k neustále se měnícím podmínkám trhu je proces tvorby a úspěšného fungování strategie nutno neustále sledovat, korigovat a přizpůsobovat.²⁶

Již od 70. let minulého století kladou podnikové ekonomiky důraz na strategické plánování, a to i v oblasti marketingu. Kromě běžných operativních plánů (rozpočty, odbytová opatření, sledování prodejních výsledků) se tak společnosti či jiné podnikatelské subjekty stále více zaměřují na úvahy o dlouhodobých programech produkce a čím dál běžněji se zamýšlejí nad fungováním tržních vztahů. Cílem těchto úvah je dosažení větší stability a trvalejší jistoty v rámci „podnikatelského řemesla“ a s ním souvisejícími podnikatelskými úspěchy.²⁷

Mezi důležité zdroje strategického marketingu můžeme bezpochyby zařadit informace, které lze získat marketingovým výzkumem, dále všechny typy analýz očekávaného vývoje, patří mezi ně ale i definování rizik, které může být výsledkem kvalitního *controllingu* za použití dalších metod marketingové strategie, ideálně s využitím dosavadních zkušeností.²⁸

²⁵ HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. Str. 33.

²⁶ Tamtéž. Str. 33-34.

²⁷ TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra. *Marketing od myšlenky k realizaci*. Str. 130.

²⁸ Tamtéž. Str. 130.

Společnost, která se rozhodne připravit fungující plán marketingové strategie, musí znát minimálně dva základní ukazatele; těmi jsou a) očekávání trhu (nástrojem je průzkum trhu) a b) meze vlastních schopností (reálné možnosti společnosti nabídnout konkrétní produkty či služby, včetně odhadu časové a finanční náročnosti, požadavků na personální a další zdroje, znalost maximálních kvalitativních, ale i kvantitativních limitů apod.).²⁹

Pro úplnost lze stanovit, že mezi marketingové strategie patří mimo jiné strategie minimálních nákladů, strategie tržní orientace nebo strategie diferenciacie produktu.³⁰

Konečně lze potom bezesporu konstatovat, že lze souhlasit s názory, že kvalitní a úspěšná marketingová strategie je jedním z rozhodujících faktorů majících vliv na efektivnost společnosti.³¹

4.2 Marketingový mix

Původním a zřejmě nejznámějším marketingovým mixem je tzv. *produktový marketingový mix*. Tento využívá čtyř základních marketingových nástrojů, neboli 4P. Těmi jsou - v anglickém originálu - Product, Place, Price a Promotion), v češtině jsou potom prezentovány a známy jako Produkt, Distribuce, Cena a Propagace.³²

Přese všechnu svou komplexnost a vliv, je teorie 4P v posledních letech podrobována mnohým analýzám a čelí nemalé kritice, Jak konstatují van Waterschoot a Van den Bulte, je to zejména s ohledem na to, že teorie 4P až příliš negativně vymezuje vůči podpoře prodeje. Teorie marketingu se však touto kritikou dostává do poměrně překerní situace – jakkoli je analýza a následná aktualizace stávajících teorií žádoucí (což ostatně uznávají i marketingoví a ekonomičtí teoretikové), teorie 4P je tak široce ve společnosti zakořeněna a je tak zásadního významu, že pokud by byla překonána, nemuselo by to znamenat žádoucí změnu, ale naopak destabilizaci marketingové „vědy“. Mimo jiné proto, že marketing potřebuje silnou klasifikaci (jednotlivých aspektů) marketingového

²⁹ MARUANI, Laurent. *Abeceda marketingu*. Str. 209.

³⁰ HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. Str. 33-34.

³¹ HAVLÍČEK, Karel; KAŠÍK, Milan. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Str. 85.

³² HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. Str. 35.

mixu, a to nejen kvůli stimulaci nárůstu konzistence a integrace přítomných konceptů, ale také kvůli nutnosti dispozice s jasnými měřitelnými hodnotami (pro účely posouzení tendencí marketingového mixu, zejména jeho efektivnosti).³³

4.3 Marketingová propagace

Úkolem marketingu je nejen vytvoření dobrého produktu, stanovení jeho příznivé ceny a umožnění přístupu na trh. Společnost musí umět komunikovat s celým spektrem stávajících i potencionálních (budoucích) zákazníků a zaujímá tak svoji další roli - roli propagátora (komunikátora).

Společnosti však komunikují nejen se spotřebiteli, ale i s veřejností, často i s prostředníky (např. reklamními agenturami) a rovněž mezi sebou (mj. v rámci konkurenčního boje). Tím však „marketingová komunikace“ nekončí. Dochází rovněž ke kontaktu spotřebitele se spotřebitelem, spotřebitelé komunikují s veřejností atd., jde tedy o vztahy maximálně vzájemné (což skrývá samozřejmě možná rizika, může to ale znamenat i nemalé benefity, zejména když je si společnost vědoma toho, jak této skutečnosti využít ve svůj prospěch), a je zde přítomné významné množství poskytované zpětné vazby.

Jak již bylo naznačeno výše, marketingový (komunikační) mix - známý rovněž jako propagační mix - sestává ze čtyř klíčových nástrojů. Jsou jimi a) podpora prodeje, b) public relations, c) propagace a reklama a d) osobní prodej.³⁴

4.3.1 Podpora prodeje

Důležitými podněty pro rozhodnutí spotřebitele, zda má určitý produkt koupit či nikoli, bývají akce zaměřené na podporu prodeje. Jedná se o krátkodobé obchodní aktivity, realizované různými formami cenových zvýhodnění (rabaty, bonusy, kupóny), jejichž cílem je úzké zaměření na konkrétní produkt. Tato metoda je hojně využívána např. při

³³ WATERSCHOOT, Walter van; BULTE, Christophe Van den. *The 4P Clasification of the Marketing Mix Revisited*. Str. 83-93.

³⁴ KOTLER, Philip. *Marketing Management: Analýza, plánování, využití, kontrola*. Str. 612.

zavádění nových produktů na trh. Smyslem tohoto nástroje je zejména získání silné a okamžité odezvy spotřebitele na takto nabízený produkt.³⁵

Operativní forma podpory prodeje bývá realizována formou prodeje přímo na místě, představením nových produktů, možností nákupu „na zkoušku“ a podrobného informování spotřebitelů o nabízeném produktu. K dlouhodobějším strategickým cílům nedílně patří akceptování a upevnění podpory produktu samotnou společností, zlepšení vnímání celé společnosti či značky u zákazníků a rovněž srovnání s konkurencí definováním výhod nabízeného produktu.³⁶

Zde si ale dovolím s Tomkem a Vávrovou mírně nesouhlasit, respektive je doplnit v tom smyslu, že je nezbytné dát si pozor na skutečnost, že legislativa jednak zakazuje vytváření monopolů (či jiných - pro ekonomiku z dlouhodobého hlediska likvidačních - „závadných“ obchodních praktik), a zejména - výslovně zakázaná je srovnávací reklama.³⁷

4.3.2 Public Relations (PR)

Obsahem a cílem PR společnosti by mělo být vytvoření skupiny programů, jejichž naplňováním bude dosaženo kýženého výsledku, kterým je udržení, zlepšení a ochrana image společnosti jako celku či jejích produktů.³⁸

Mezi stěžejní činnosti PR řadíme:

- firemní komunikaci (tedy interní i externí komunikaci společnosti);
- vztahy a komunikace s médii;
- publicitu produktu;
- posilování a směřování vlivu;

³⁵ HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. Str. 267.

³⁶ TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra. *Marketing od myšlenky k realizaci*. Str. 235.

³⁷ Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, ve znění pozdějších předpisů. Portál veřejné správy [online].

Srov. Zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy a o změně a doplnění zákona č. 468/1991 Sb., o provozování rozhlasového a televizního vysílání, ve znění pozdějších předpisů. Portál veřejné správy [online].

³⁸ KOTLER, Philip. *Marketing Management: Analýza, plánování, využití, kontrola*. Str. 613.

- různé formy poradenství.³⁹

K nejdůležitějším nástrojům PR potom patří zejména:

- články, publikace, semináře, (veřejné) projevy, výroční zprávy zveřejňované prostřednictvím všech dostupných forem sdělovacích prostředků včetně médií;
- charitativní činnost;
- sponzoring;
- lobby;
- kontakty s okolím.⁴⁰

Pro zvlášť kritickou veřejnost, která musí být velmi cílově oslovena, se využívají hromadná vystoupení v televizi, rozhlasová interview, rozhovory u kulatého stolu apod.⁴¹

4.3.3 Propagace a reklama

Propagací jsou nazývány činnosti zajišťující předávání informací mezi společnostmi a jejichmi potenciaálními zákazníky, případně dalšími subjekty v celé distribuční síti; jejím cílem je přitom ovlivnit názory a chování spotřebitelů. Smyslem propagace je tzv. „PPP“, kdy je cílový zákazník vhodně informován o skutečnosti, že správný Produkt (Product) je k dispozici na správném Místě (Place) a za správnou Cenu (Price).⁴²

Díky propagaci je spotřebiteli nabízen komfort v podobě předestřených informací, které umožňují jeho snazší orientaci na konkrétním trhu a on má tak jednodušší a nejvýhodnější možnosti volby při pořízení produktu.⁴³

Co se týče reklamy jako takové, nelze na tomto místě nezmínit „model AIDA“. Tento pracuje se čtyřmi aspekty, konkrétně pozorností spotřebitele (*Attention*), zájmem o produkt (*Interest*), „touhou“ po produktu (*Desire*) a konečně jednáním, tedy

³⁹ KOTLER, Philip. *Marketing Management: Analýza, plánování, využití, kontrola*. Str. 619.

⁴⁰ Tamtéž. Str. 613.

⁴¹ TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra. *Marketing od myšlenky k realizaci*. Str. 243.

⁴² MCCARTHY, E. Jerome; PERREAULT, William D., Jr. *Základy marketingu*. Str. 298-300.

⁴³ HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. Str. 265-266.

pořízením si produktu (*Action*). Jakkoli se tento model zdá být jednoduchým, je efektivní, poměrně dobře reflektuje skutečnost, pracuje i se zkušenostmi z jiných oborů (zejména psychologie), a co je nejdůležitější - je užitečný a dobře a široce aplikovatelný.⁴⁴

4.3.4 Osobní prodej

Osobní prodej patří k významným nástrojům *přímé komunikace*. Jeho podstatou je osobní komunikace zástupců společnosti s potencionálními zákazníky. Tento nástroj patří k důležitým prvkům propagace produktu i společnosti samotné. Zároveň však patří k nejnákladnějším propagačním nástrojům.

Sjednávání cenových relací je většinou nejobtížnější částí rozhovorů - to je dáno často zcela protikladnými zájmy obou stran. Kupující má zájem o co nejnížší cenu, prodávající se naopak snaží cenovou hladinu spíše zvyšovat. Při těchto jednáních je zcela nezbytné umět odhadnout hranici, kam až je zákazník ochoten ustoupit bez rizika zrušení celého potencionálního obchodu.⁴⁵

Osobní prodej má řadu nesporných výhod, například:

- možnost okamžitého uskutečnění kontraktu (*sales response*);
- možnost okamžité zpětné vazby daná přímou vzájemnou komunikací;
- možnost uplatnění velké přesvědčovací intenzity vzhledem k přímé konfrontaci;
- možnost operativních variací propagace cílené na konkrétního zákazníka.

Nutno však dodat, že je třeba počítat i s negativy a nevýhodami tohoto nástroje, kterými mohou být vysoké náklady a zejména obrana spotřebitelů, kteří mohou tuto obchodní taktiku vnímat jako psychologický nátlak, formu obchodní agrese a narušení osobního (soukromého) prostoru.⁴⁶

⁴⁴ RAWAL, Priyanka. *AIDA Marketing Communication Model: Stimulating a purchase decision in the minds of the consumers through a linear progression of steps* Str. 37-43.

⁴⁵ HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. Str. 335-340.

⁴⁶ TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra. *Marketing od myšlenky k realizaci*. Str. 235.

4.4 Analýzy

Za další nástroj marketingu by se daly jistě považovat jednotlivé analýzy, byť jejich význam tuto „kategorii“ samozřejmě výrazně přesahuje a daly by se využít i v jiném kontextu.

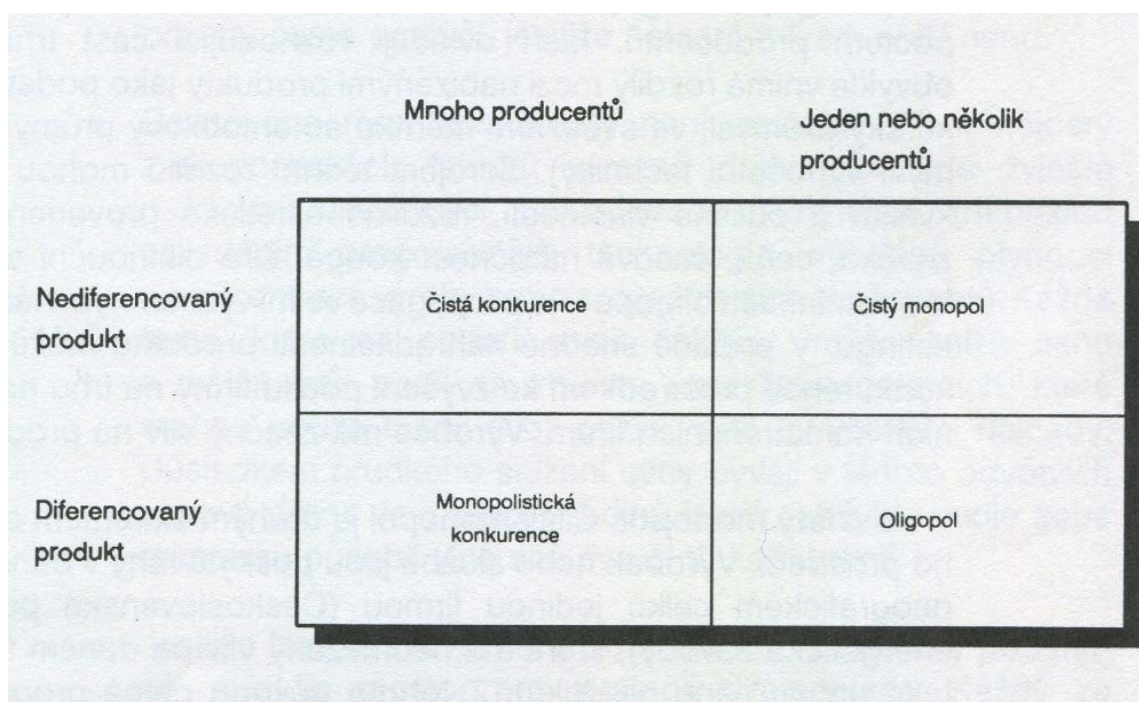
Zaměřím se na vybrané dva typy analýz, konkrétně na *analýzu konkurence* a *SWOT analýzu*. Jsou to jednak ty, se kterými jsem se setkával nejčastěji (jak při svém studiu, tak při tvorbě této bakalářské práce), jednak jsou to ale také ty, které lze využít v praktické části této práce.

4.4.1 Analýza konkurence

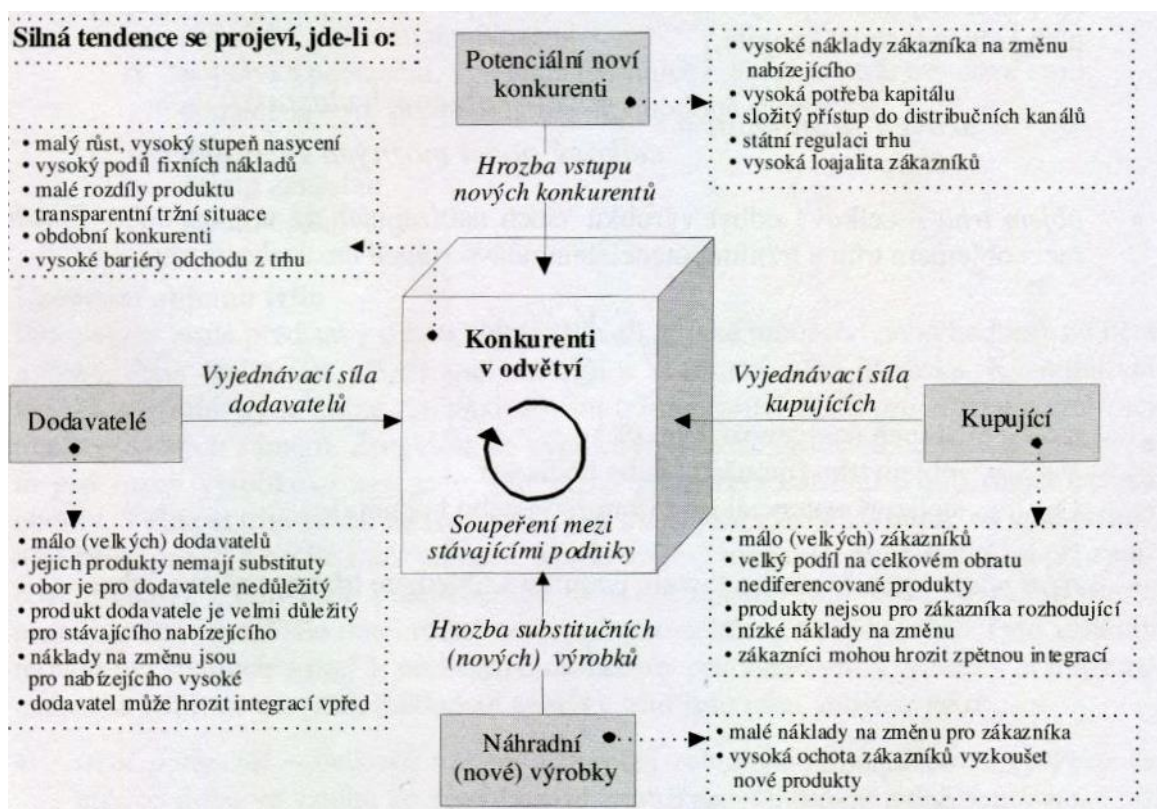
Při této analýze je zkoumána specifikace konkrétního odvětví z hlediska jeho struktury. Jsou posuzovány stupně diferenciací produktu v závislosti na kvantitě producentů (výrobce zboží či poskytovatele služby).

Produkt, který je vnímán spotřebitelem jako *nediferencovaný*, neboli homogenní, se vyznačuje nízkým nebo žádným rozdílem vlastností produktu dodávaným různými společnostmi. Naopak nabídky produktů různých společností, které spotřebitel vnímá jako rozdílné, jsou nazývány *diferencované*.⁴⁷

⁴⁷ TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra. *Marketing od myšlenky k realizaci*. Str. 68.



Obrázek 2: Klasifikace struktury odvětví⁴⁸



Obrázek 3: Pět konkurenčních sil podle Portera⁴⁹

⁴⁸ HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. Str. 53.

⁴⁹ TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra. *Marketing od myšlenky k realizaci*. Str. 68.

Postup analýzy konkurence je následující:

- identifikovat konkurenci;
- zjistit, jaká je struktura konkurence;
- provést vlastní analýzu konkurence;
- navrhnout možné konkurenční strategie.⁵⁰

„Nyní můžeme shrnout základní poznatky o tom, jak efektivně konkurovat. Firma musí mít neustále na paměti čtyři dimenze (v originále nazývané čtyři C), týkající se postavení na trhu. Musí totiž brát v úvahu povahu zákazníků (customers), marketingových kanálů (channels), konkurence (competition) a charakteristiku své vlastní společnosti (company). Úspěšnost marketingu je záležitostí jeho vlivu na dosažení efektivního působení na zákazníky [...] a na dosažení dobré konkurenční pozice.“^{51 52}

4.4.2 SWOT analýza

Název SWOT analýzy reprezentuje první písmena jejích aspektů, tedy Strengths (Silné stránky), Weaknesses (Slabé stránky), Opportunities (Příležitosti) a Threats (Hrozby). Z názvu lze jednoduše vyvodit, čím se analýza zabývá a co je jejím účelem - má posoudit vnitřní sílu a slabosti společnosti, jakož i potenciální vnější ohrožení a příležitosti. SW částí analýzy tedy sledujeme vnitřní prostředí společnosti, které jsme schopni ovlivnit, OT částí analýzy potom sledujeme prostředí vnější, které jsme schopni ovlivnit jen velmi těžko, anebo vůbec.^{53 54}

Při provádění této analýzy je kladen důraz zejména na průzkum trhu, na základě kterého jsou shromažďovány a vyhodnocovány získané relevantní informace. SWOT analýza je rozdělena na externí a interní analýzu.

⁵⁰ KOTLER, Philip. *Marketing Management: Analýza, plánování, využití, kontrola*. Str. 145-147.

⁵¹ Tamtéž. Str. 146.

⁵² Srov. McCARTHY, E. Jerome; PERREAULT, William D., Jr. *Základy marketingu*. Str. 107-110.

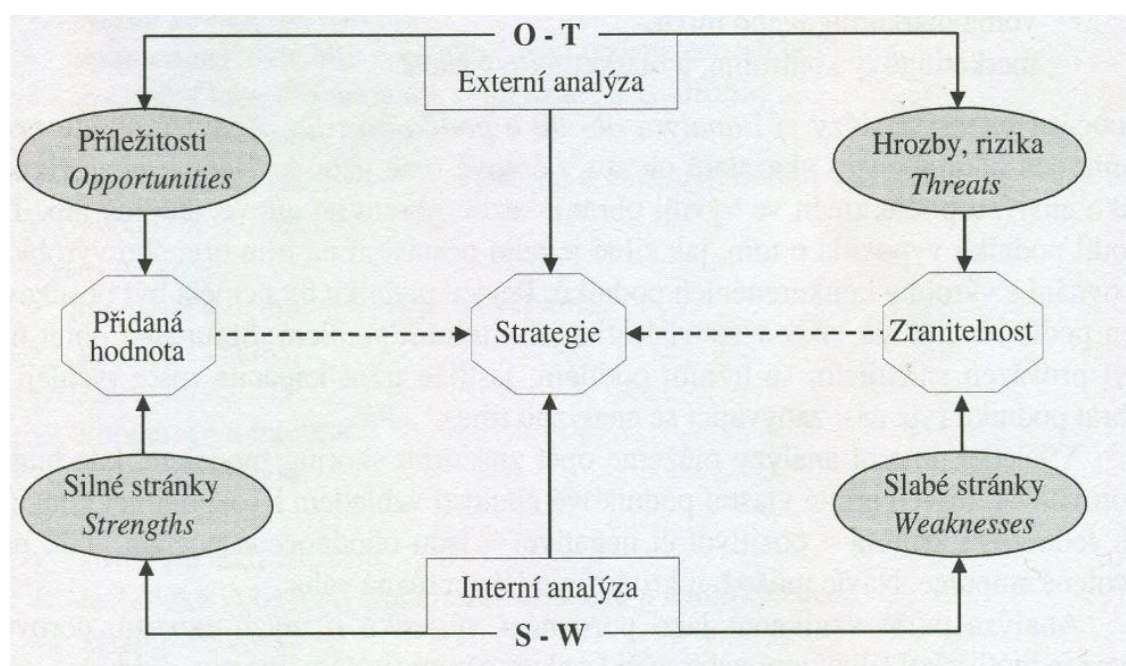
⁵³ TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra. *Marketing od myšlenky k realizaci*. Str. 80-81.

⁵⁴ Srov. *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) Analysis*. UIS STRATEGIC PLAN [online].

Externí (situační) analýza posuzuje možnosti uplatnění firmy na trhu vzhledem k ostatním subjektům a s ohledem na podmínky vnějšího prostředí.

Interní analýzou jsou posuzovány zejména silné a slabé stránky vlastní společnosti. Na základě výsledků pak může společnost lépe definovat své specifické přednosti a může také naopak naplánovat opatření k minimalizaci počtu a intenzity svých slabých stránek, které mohou být příčinou její nízké konkurenceschopnosti.⁵⁵

Pro SWOT analýzu bývá nejčastěji využíván jednoduchý formulář, viz níže zobrazený příklad.



Obrázek 4: Princip SWOT analýzy⁵⁶

Co se týče potenciálního využití SWOT analýzy, o němž bylo hovořeno i v úvodu této podkapitoly, možnosti jsou skutečně široké. SWOT analýza může být využívána pravidelně, jako nástroj průběžného hodnocení (řízení) celé společnosti. Dále může sloužit k získání potřebných informací ve vztahu ke konkrétní aktivitě, či k náhlé a okamžité akci společnosti. O tomto typu využití SWOT analýzy se někdy mluví i jako o *oborové* nebo *dílčí analýze*.

⁵⁵ TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra. *Marketing od myšlenky k realizaci*. Str. 80-82.

⁵⁶ Tamtéž. Str. 80.

Obsah a výsledek SWOT analýzy by měl být stručný a jasný a měl by sloužit pro potřeby vedení společnosti a celého jejího obchodního týmu. Proto by s ní měl být celý tým podrobně seznámen. Výstupy SWOT analýzy jsou důležité pro nasměrování společnosti k dosažení stanoveného cíle, ale i podkladem a návodem pro jednání s partnery a zákazníky.

Důkladná znalost slabých i silných stránek, definování možností a příležitostí, ale i rizik souvisejících i s vnějším prostředím, je základem pro řízení společnosti. SWOT analýza by měla být zpracovávána na základě týmové spolupráce, konečné výstupy a následné rozhodování by však vždy mělo určovat vrcholové vedení společnosti zodpovědné za marketing.⁵⁷

⁵⁷ HAVLÍČEK, Karel; KAŠÍK, Milan. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Str. 98-99.

5 Produkt

Produktem se rozumí hmotný a nehmotný statek, o který jeví zájem určité skupiny osob či organizací. Může jím být výrobek, služba, myšlenka aj. Vedle vnímání produktu v běžném životě, jak bylo právě popsáno, je ale nezbytné upozornit na to, že marketing tento výraz chápe v mnohem větší šíři a komplexnosti. Nejenže zboží či služba stojí samy o sobě, ale zaujímají i symbolické či abstraktní významy; za produkt je tak možno považovat například i kulturu prodeje, obchodní značku apod.⁵⁸

5.1 Ceny a cenová politika

S pojmem *produkt* se bezpochyby úzce pojí otázka cen a cenové politiky.

5.1.1 Cenová politika

Cenová politika je jedním z nástrojů odbytové politiky. Zaujímal postavení nástroje nejdůležitějšího, toto však ztratila v návaznosti na výrazné změny na odbytových trzích v 60. letech minulého století. V čele nástrojů odbytové politiky ji nahradily reklama a výrobová politika. Je možno ji rozčlenit do dvou oblastí: a) klasická teorie ceny a b) praktická cenová politika.⁵⁹

Byť existují různé formy a způsoby nahlížení na problematiku cenové politiky, jedna věc je jasná - cíle cenové politiky by měly být co nejjednoznačnější a nejkonkrétnější, protože to následně usnadňuje stanovování ceny. Mezi hlavní cíle cenové politiky patří: a) maximalizace růstu prodeje, b) maximalizace běžných příjmů, c) maximalizace běžného zisku, d) maximalizace využití trhu, e) vedoucí postavení v kvalitě produktu a zejména f) přežití (společnosti).⁶⁰

Co se týče dalších nástrojů cenové politiky, do ceny bývají různým způsobem zahrnuty například přepravní náklady (přepravu zajišťuje společnost na vlastní náklady, platí ji ale zákazník). Dalším nástrojem mohou být cenové úlevy jako forma odměny zákazníkovi (množstevní, věrnostní, zaváděcí nebo hodnotové rabaty). Velmi často

⁵⁸ HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. Str. 36.

⁵⁹ WÖHE, Günter; KISLINGEROVÁ, Eva. *Úvod do podnikového hospodářství*. Str. 421-424.

⁶⁰ KOTLER, Philip. *Marketing Management: Analýza, plánování, využití, kontrola*. Str. 512-514.

využívaným nástrojem bývá i kombinace různých produktů (tzv. kompletování). Účelové vytvořený „komplet“ pak bývá prodáván za snížené ceny.

V průběhu životnosti cyklu produktu (viz níže) dochází k cenovým změnám, kterými může být jak snížení, tak zvýšení ceny. Důvodem snižování cen může být klesající podíl společnosti na daném trhu nebo etapa hospodářského útlumu dané společnosti. Naopak důvodem zvyšování cen může být inflace nebo enormně vysoká poptávka, kterou společnost neumí pokrýt z vlastních zdrojů.

K cenovým změnám dochází v jednotlivých odvětvích trhu s různými frekvencemi.⁶¹

5.1.2 Cena

Cenou se rozumí míra hodnoty výrobku - udává množství peněz, jichž se musíme vzdát výměnou za nabytí nabízeného produktu. Výše ceny je v úzké souvislosti s odbytovou stimulací: zatímco nízké ceny podporují spotřebitele, kteří uvažují ekonomicky, luxusní zboží za ceny vysoké motivují ty zákazníky, kteří zakoupením tohoto produktu vyjadřují svůj životní styl či sociální postavení.⁶²

Co se týče tvorby ceny, stanovení ceny a cenové strategie pro různé tržní segmenty je jedním z nejvýznamnějších prvků tvorby úspěšného marketingového plánu. Ke vhodnému stanovení cenové hladiny je potřeba vzít v úvahu tři prvky, kterými jsou a) náklady, b) konkurence a c) očekávání zákazníků.

Koncová cena (cena pro zákazníka) by měla být v přímé souvislosti s cenovou strategií společnosti. Vhodně zvolená cena by měla být pro zákazníka atraktivní a akceptovatelná a zároveň by měla zajistit společnosti odpovídající zisk.⁶³

Tvorbu a určování ceny ovlivňuje mnoho faktorů. Mezi ty nejdůležitější patří například cíle společnosti (příjmy, pokrytí nákladů, zisk, návratnost investic, podíl na trhu, objem

⁶¹ HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. Str. 255-260.

⁶² Tamtéž. Str. 36.

⁶³ HAVLÍČEK, Karel; KAŠÍK, Milan. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Str. 45.

tržeb, spokojenost zákazníka ad.) nebo možnosti společnosti (dostupné výrobní kapacity, dosahované náklady apod.).⁶⁴

Samotný proces tvorby ceny je ve velké míře dán:

- ujasněním významu ceny produktu;
- kvalifikovaným odhadem poptávky a nákladů;
- srovnáním a rozbořením cen konkurence.

Souhrn všech výše uvedených faktorů by měl u nových produktů směřovat ke vhodnému nastavení jejich zaváděcích cen.⁶⁵

5.2 Životní cyklus produktu

Výrobky, služby i spotřebitelé mají svůj životní cyklus, který popisuje stádia od začátku do konce. Délka životního cyklu bývá u různých produktů velmi odlišná, např. od 100 dnů až do 100 let.⁶⁶

Je známo, že životní cyklus má několik obecných stádií. Jsou jimi: a) zavedení na trh, b) růst trhu, c) vyspělost (zralost) trhu a d) pokles prodeje (útlum).^{67 68}

5.2.1 Zavedení na trh

Fáze zavádění na trh se vyznačuje pomalým růstem tržeb; důvodem může být nízká informovanost o novém produktu a z ekonomického hlediska bývá provázena ztrátou.⁶⁹

5.2.2 Růst trhu

Fáze růstu je spojována s vysokým nárůstem tržeb i zisků. Zákazníci jsou s produktem již seznámeni a jejich počet se zvyšuje. Cena nemusí růst, neboť se zvyšuje poptávka. Roste zisk, jelikož dochází ke zlevnění výroby.⁷⁰

⁶⁴ HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. Str. 230.

⁶⁵ Tamtéž. Str. 230-232.

⁶⁶ MCCARTHY, E. Jerome; PERREAULT, William D., Jr. *Základy marketingu*. Str. 217-219.

⁶⁷ Tamtéž. Str. 217.

⁶⁸ Srov. HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. Str. 159.

⁶⁹ HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. Str. 160-163.

5.2.3 Vypělost (zralost) trhu

Fáze zralosti nastává v okamžiku, kdy začne zpomalovat tempo růstu tržeb, protože dochází k postupnému nasycení trhu. Tento trend vede k růstu konkurence. Dochází ke snižování cen, zvýšení propagace, dalšímu zdokonalování produktu a rovněž k vyřazení slabých konkurentů.⁷¹

5.2.4 Pokles prodeje (útlum)

Tato fáze se může vyznačovat zcela odlišnou délkou a rychlostí. Snižují se tržby, což vede ke snižování cen a k dalšímu krácení zisků. Dochází k postupnému opuštění trhu, tudíž logicky dochází ke snížení výdajů na reklamu a propagaci.⁷²

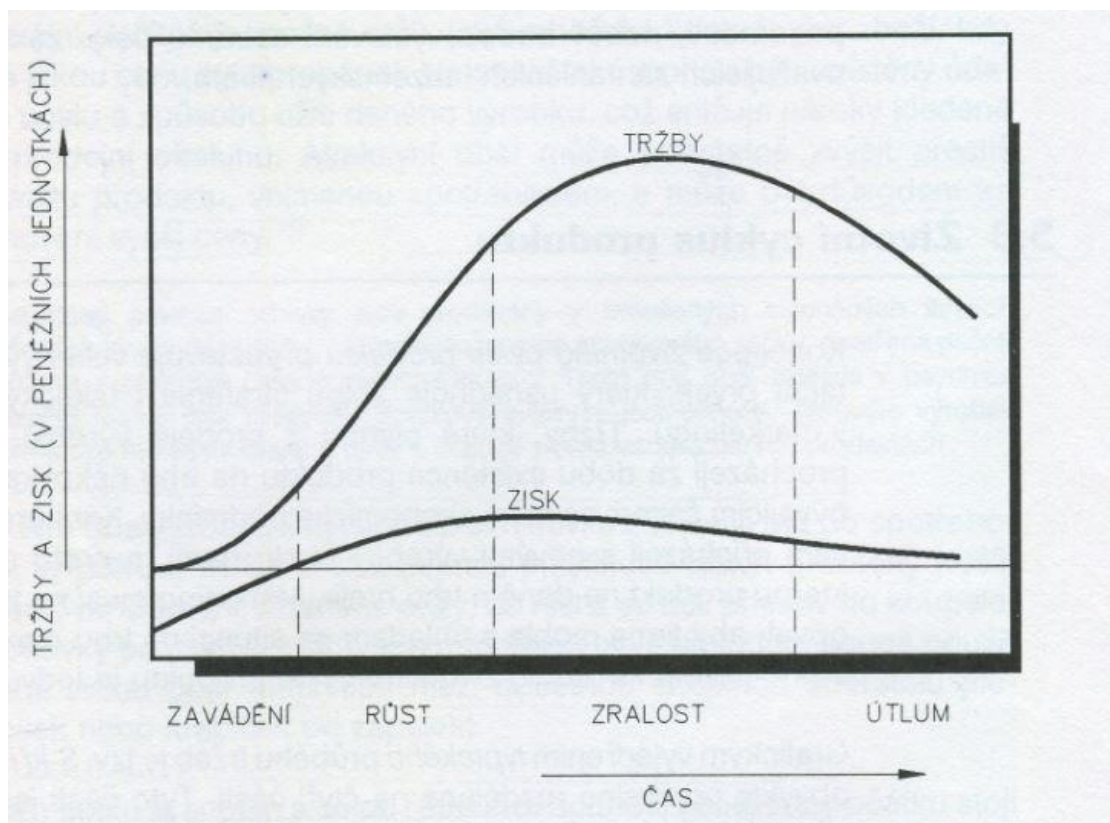
Cyklus životnosti není výsledkem chování výrobku na trhu; je důsledkem působení použitých marketingových nástrojů a dalších společensko-politických faktorů. Křivku životnosti produktu můžeme znázornit vývojem tržeb zisku, nákladů v čase tak, že dosahovaná výše charakterizuje jednotlivé fáze.⁷³

⁷⁰ HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. Str. 163-164.

⁷¹ Tamtéž. Str. 164-165.

⁷² HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. Str. 165.

⁷³ TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra. *Marketing od myšlenky k realizaci*. Str. 144-145.



Obrázek 5: Tržby a zisk z prodeje výrobku (služby) za dobu jeho existence na trhu⁷⁴

⁷⁴ HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. Str. 160.

B) PRAKTICKÁ ČÁST

6 Analýza současného stavu

6.1 Stručná historie společnosti

Sledovaný podnik - Čalounictví Maděra - existuje již po dvě generace. Fungování „druhé generace“ se datuje od roku 1992; od té doby si společnost získala nespočet spokojených zákazníků, kteří dále doporučovali tuto službu a sami se také rádi vraceli v případě nové zakázky či opětovné opravy.

Čalounictví Maděra si za dobu své existence získalo jistou prestiž, renomé a exkluzivitu, neboť řemeslo tohoto typu nebylo a není příliš rozšířené. Jde o regionální podnik, okruh zákazníků většinou nepřekročil hranice města Brna a blízkého okolí.

Čalounictví existovalo již před rokem 1989, nicméně toto časové období není předmětem mé bakalářské práce; tehdy totiž de facto neexistovalo podnikatelské prostředí (nebo minimálně ne v tom smyslu, jak jej vnímáme dnes).⁷⁵

Zaměřím se tedy na nedávnou historii, datovanou od roku 1992 do roku 2015. V tomto období provozoval rodinný podnik syn zakladatele řemesla, za jeho prakticky trvalé asistence a občasné výpomoci svého syna (tedy nastupující třetí generace).

6.2 Profil a předmět činnosti společnosti

Podnik provozuje fyzická osoba na základě živnostenského oprávnění, jedná se tedy o malou společnost orientovanou na poskytování specifických služeb spíše individuálního charakteru. Existuje přímé propojení na zákazníky bez jakýchkoliv zprostředkovatelů. Předmětem činnosti jsou převážně čalounické opravy a renovace již existujících

⁷⁵ MADĚRA, Pavel. *Analýza současného stavu* [ústní sdělení]. Čalounictví Maděra. Podešvova 691/16, Brno. 16. 09. 2016.

produktů (židle, křesla, postele, dveře, sedací soupravy a podobně). Doplňkovou činností je například výroba matrací na míru.⁷⁶

6.3 Provozovny (umístění, vlastnictví, nájem, ...)

První provoz byl veden z dílny umístěné v rodinném domě zakladatele rodinné firmy; později, pro nedostatek prostoru, musela být pronajata externí dílna. Zde činil nájem 8000,- Kč měsíčně, což v roce 1995, kdy byla dílna pronajata, byla poměrně značná finanční částka; to se samozřejmě promítlo v nižším mzdovém ocenění. Zhruba po deseti letech si současný vlastník společnosti postavil rodinný dům, k němuž podle vzoru svého otce přistavil dílnu, aby nadále mohl provozovat svou činnost z pohodlí domova. Tímto krokem se ušetřilo na nájmu, na druhou stranu ale nelze opomenout vstupní náklady ve formě samotné stavby předmětného domu.⁷⁷

Shrnutí

Za sledované období došlo k několika změnám v umístění provozovny. Dokud postačovala pracovní a skladovací kapacita, byly služby poskytovány v malé dílně, která byla součástí rodinného domu otce majitele – zakladatele rodinného podniku.

Vzhledem k poměrně vysokému nárůstu poptávky po čalounických službách přestala brzy kapacita této malé dílny postačovat a společnost si pronajala prostory v širším centru města, kde fungovala zhruba deset let. Výhodou byla lokace provozovny, nevýhodou zvýšené náklady za pronájem prostor; to se časem promítlo do celkového zhoršení hospodaření a prosperity společnosti.

I proto se majitel rozhodl pořídit si vlastní nemovitost, která sloužila jednak k bydlení, jednak zde vybudoval novou čalounickou dílnu. Vstupní investice nebyla pro společnost likvidační, naopak - provoz čalounictví se velmi brzy obnovil, zákazníci si společnost bez problémů našli a ve velké míře začali znovu nabízených služeb využívat.

⁷⁶ MADĚRA, Pavel. *Analýza současného stavu* [ústní sdělení]. Čalounictví Maděra. Podešvova 691/16, Brno. 16. 09. 2016.

⁷⁷ Tamtéž.

6.4 Zaměstnanci

Společnost měla po dobu své existence většinou dva externí zaměstnance - pomocnou čalounici, která vypomáhala po dobu několika let, a v případě zakázek, které vyžadovaly komplikovanější šicí práce, byla najímána externí švadlena.

Jak již bylo řečeno výše, víceméně po celou dobu fungování podniku probíhala kooperace mezi současným vlastníkem společnosti a jeho otcem – zakladatelem rodinného podniku.

V průběhu sledovaného období měl majitel jednoho až dva zaměstnance (pomocný čalouník a švadlena). Ukázalo se však, že vzhledem k nejasné perspektivě získávání adekvátního množství a typů zakázek zatěžovaly mzdové náklady včetně povinných odvodů společnost více, než bylo únosné. Z tohoto důvodu byly pracovní úvazky zaměstnanců postupně snižovány a následně majitel zaměstnával pomocného čalouníka a švadlenu spíše nahodile na základě jednorázových dohod, tedy mimo trvalý pracovní poměr.

Popsaná změna však znamenala, že většinu zakázek zpracovával majitel osobně, čímž se mu nedostávalo dostatečného časového prostoru k tomu, aby společnost vedl efektivněji a aby eventuálně přistoupil k inovacím.

Účetnictví firmy bylo zpracováváno externí účetní firmou (pouze nárazově – jedenkrát ročně při podání daňového přiznání)⁷⁸

6.5 Technika (stroje, nástroje, materiál, ...)

Dílna byla vybavena dvěma šicími stroji, z důvodu vysoké závadovosti a nutnosti neustálých oprav jednoho či druhého. Dále zde byl ve sklepní části domu umístěn kompresor, ze kterého byly vyvedeny hadice s tlakem pro pneumatické sponkovačky-nazývané *pistole*. V neustálém provozu byly dvě tyto pistole, k dispozici byla jedna náhradní. Každá z nich byla vyvedena k jinému pracovnímu stolu, což umožňovalo simultánní práci více osob na více zakázkách (což byl velmi častý – obvyklý – jev).

⁷⁸ MADĚRA, Pavel. *Analýza současného stavu* [ústní sdělení]. Čalounictví Maděra. Podešvova 691/16, Brno. 16. 09. 2016.

V rámci otázky strojního vybavení je určitě důležité zmínit automobil. K odvozu zakázek byl současným vlastníkem společnosti požíván výhradně jeho osobní automobil; pokud se jednalo o menší sedací soupravu, největší kusy byly umístěny na zahrádku, menší do zadní části automobilu. V případě větší zakázky (nebo například za nepřízně počasí) bylo nutné investovat do zapůjčení pojízdného vozíku, s plachtou či bez ní.⁷⁹

Shrnutí

Základní vybavení čalounické dílny sestávalo ze dvou průmyslových šicích strojů staršího data výroby, které vykazovaly časté poruchy, a tudíž byly nutné poměrně rozsáhlé a časté opravy; většinou byl provozuschopný pouze jeden z nich. Šicí stroje jsou pro provoz čalounictví zcela klíčové, stejně tak jako pneumatické sponkovací pistole napojené hadicemi na kompresor. Ten byl umístěn ve sklepní části nemovitosti zejména z důvodu hlučnosti.

Kromě běžného ručního nářadí patřil k vybavení čalounické provozovny i automobil využívaný pro dovoz nakupovaného materiálu a rovněž pro dovoz a odvoz zakázek. V počátcích sledovaného období měl majitel k dispozici starší dodávkový vůz Škoda 1203, který však brzy dosáhl hranice své životnosti a technické způsobilosti. Proto byl k přepravě materiálu i zakázek využíván osobní automobil majitele společnosti, v nutných případech (objemnější zakázky) si vlastník jednorázově zapůjčoval přípojný vozík.

6.6 Propagace a reklama

Propagace a reklama byly za celou dobu existence společnosti zcela nedostatečné. Majitel téměř žádnou formou neoslovoval potencionální zákazníky. Jedinou reklamou bylo viditelné označení nemovitosti světelným panelem a informační cedule umístěná na plotu jiné nemovitosti na hlavní třídě, vzdálené od provozovny více než 300 m.

⁷⁹ MADĚRA, Pavel. *Analýza současného stavu* [ústní sdělení]. Čalounictví Maděra. Podešvova 691/16, Brno. 16. 09. 2016.

O společnosti bylo možné se dozvědět v tištěném regionálním inzertním magazínu OKO. Majitel neměl k dispozici internetové připojení, tudíž neexistoval ani firemní web a možnost e-mailové komunikace. Zakázky byly získávány převážně na základě doporučení spokojených zákazníků, případně vyhledáním v telefonním seznamu, anebo zcela náhodně při průchodu kolem výše zmíněné reklamní cedula či průchodem přímo kolem čalounické provozovny.⁸⁰

Přesto měla společnost de facto permanentní přísun zakázek, což svědčí o kvalitě poskytovaných služeb (často však na úkor možného rozvoje podniku).

6.7 Cenová strategie

Jednou ze základních otázek, kterou pokládá každý zákazník, je cena, za kterou je schopný čalouník danou zakázku vyřídit a zhotovit. Zhruba při každé desáté zakázce zákazník odmítne cenu, kterou mu vlastník sledovaného podniku navrhne, i když se běžně jedná o cenu nižší, než kterou by nabídl jiný čalouník. To je dáno skutečností, že vzhledem k umístění dílny v rodinném domě nejsou vynaloženy náklady na nájem.

Faktem je, že ve sledovaném podniku majitel nikdy nezavedl jednotný a komplexní ceník, respektive zde neexistoval žádný ceník ani orientační tabulky; zákazník se tak neměl jak dozvědět byť přibližnou cenu, aniž by si vyžádal konzultaci.

Odhad částky je činěn „z hlavy“, na základě zkušeností a neoddiskutovatelné orientace (jak ve vztahu k nákladům na materiál, tak vzhledem k potřebně vynaloženému času a energii apod.). Nicméně neexistence kvantifikovatelného údaje mohla u zákazníků vést k nedůvěře, či k dojmu, že čalouník může částku variovat podle nálady nebo jiných okolností. Faktem je, že toto se nedělo, nicméně pokud takto zákazník smýšlel, nebylo se čemu divit.

Ceny se samozřejmě vždy liší podle typu zakázky, podle toho, o jaké množství se jedná, započítává se i cena za odvoz (zejména do vzdálených lokací). Typy potahového materiálu se také liší cenově, v neposlední řadě hraje roli i opotřebení zakázky. Některé

⁸⁰ MADĚRA, Pavel. *Analýza současného stavu* [ústní sdělení]. Čalounictví Maděra. Podešvova 691/16, Brno. 16. 09. 2016.

dřevěné konstrukce je nutno sklížit, a to i několikrát, proto je nutné započítat cenu lepidla a dalšího materiálu.

Vzhledem k tomu, že zakázky jsou svým charakterem, náročností a dalšími požadavky velmi individuální (liší se typ zakázky, míra opotřebení, požadavky zákazníka na potahovou látku, potřeba výplňového materiálu, požadavky na termín zpracování, způsob přepravy apod.), není zcela jednoduché postupovat podle předem stanoveného ceníku. Cenový odhad je zákazníkům často sdělen hned při prvním telefonátu, mnohdy bez předchozího vizuálního posouzení, a proto se občas stane, že se tyto odhady výrazně liší od reálně navržené ceny po započtení všech předpokládaných souvisejících nákladů.

Cenová strategie ve sledovaném podniku nebyla prováděna systematicky, často záležela na aktuálním vytížení čalounické dílny. Rovněž nebyly stanoveny kalkulace přepravních nákladů, k dispozici nebyl aktuální ceník nabízených potahových látek a dalšího nezbytného materiálu (molitany, lepidla, africká tráva, spojovací materiál atd.). Režijní náklady (energie, nutné opravy, údržba) nebyly rovněž příliš dobře zmapovány, tudíž nebyly systematicky zahrnuty do cenové strategie.

Možná i z těchto důvodů společnost nevykazovala výraznější zisky, protože v důsledku výše popsaného nebyly vždy dobře nastaveny správné poměry kvalita - cena. Kvalita zpracovávaných zakázek byla velmi vysoká, existuje tedy předpoklad, že by si zákazníci za tuto kvalitu byli schopni a ochotni připlatit.⁸¹

6.8 Popis vybraných běžných typů zakázek (židle, dveře, sedačky)

6.8.1 Opravy u vybraných běžných typů zakázek (židle, dveře, sedačky)

Židle: U klasických židlí se sedací a opěrnou konstrukcí je zapotřebí očalounit obě tyto části; to v praxi znamená vyměnit molitan, pokud není dostatečně zachovalý, v případě prosezené konstrukce se židle uchyť popruhem, který sedací materiál udrží ve stabilní poloze. Na popruh se následně natáhne a uchyť požadovaná látka. U většiny dřevěných židlí se provádí tzv. klížení, což znamená - dotáhnutí šroubů, uchycení pomocí hřebíků

⁸¹ MADĚRA, Pavel. *Analýza současného stavu* [ústní sdělení]. Čalounictví Maděra. Podešvova 691/16, Brno. 16. 09. 2016.

a hlavně nanesení lepidla do spojů pro větší stabilitu celé konstrukce. Postup je tedy de facto rutinní, ale vyžaduje jak značnou časovou dotaci (ať už na posouzení, jaký postup zvolit, případně které úkony bude potřeba činit, tak samotný výkon práce), tak nezanedbatelné množství různého materiálu.

Dveře: U dveří s čalouněním, které je měněno, je nutné předchozí potahový materiál odstranit, v případě poškození výplňového materiálu tento vyměnit, a konečně potáhnout do nového potahového materiálu (převážně koženky). U některých bezpečnostních dveří je před samotnou opravou nutné odinstalovat část konstrukce, což přirozeně protáhne dobu zakázky o na několik dní. V případě dveří bez předchozího čalounění je nutné vyrobit rám, který je následně vyplněn molitanem; přes ten se natáhne potahový materiál. Jelikož se obvykle jedná o vstupní dveře, hraje se o čas – je totiž nutné si uvědomit, že po dobu opravy zůstávají byty bez vstupních dveří. Zakázka se tedy vyhotovuje „na počkání“, kdy se dveře ráno vyzvednou od zákazníka, zákazník celý den svůj byt hlídá, a ihned po dokončení se zákazníkovi doručí zpátky.

Sedací soupravy (sedačky): Jedná se o nejčastější typ zakázek, doba opravy se pohybuje mezi třemi a sedmi dny, například s ohledem na množství kusů (jednodílná až pětídílná sedací souprava, taburety, podnožky atd.). Samotná „dekompozice“ trvá zhruba jeden den, většinou je potřeba vyměnit nebo vyztužit konstrukci (vyměnit pružiny a péra, vyztužit popruhy a vycpat molitanem, stáhnout silnou nití), v případě starých kusů bývá nutné klížení (viz výše u popisu židlí); následuje potažení a v případě, že jsou na sedací soupravě umístěny knoflíky, je nutné prošít opěradlo, případně i sedák „skrz naskrz“, což je velmi časově náročné.

6.8.2 Opravy specifických zakázek (autočalounické práce, restaurování)

V praxi existují typy zakázek, o nichž je jasné, že se z hlediska vynaložené energie a následně účtované částky nevyplatí, ale řemeslník se do nich přesto pustí. Je to buď z důvodu nedostatku jiné práce, chybě v úsudku, anebo například v rámci citové vazby řemeslníka k tomuto typu práce. V případě čalounictví, anebo minimálně sledovaného podniku, se jedná o autočalounění a restaurování.

Autočalounické práce vždy zaberou velké množství času. Vzhledem k tomu, že na tyto práce existují specializovaná čalounictví, nebývá těchto zakázek v „obyčejných“ čalounictvích mnoho. To vede mimo jiné k tomu, že s tímto typem práce nemá řemeslník takovou praxi jako v jiných oblastech, navíc jsou tyto zakázky poměrně špatně finančně ohodnocené. Zákazníci většinou na zhotovení tohoto typu zakázky navíc spěchají – z logických důvodů - kvůli nemožnosti využívat svůj opravovaný dopravní prostředek.

U restaurování vznikají zase jiné obtíže. Některé zakázky jsou bezproblémové, ale u jiných nesmí být například poškozena dřevěná část, která často byla již předem nalakována. Zákazník si totiž neuvedomí, že v případě čalounění je nutné s produktem manipulovat, otáčet, a že tak mohou vzniknout drobné oděrky, tudíž lakování před samotnou opravou postrádá smysl.

V případě, že takovou restaurátorskou zakázku čalouník přijme, musí při veškeré manipulaci podkládat zakázku molitanem, v případě větší konstrukce musí tuto zakázku otáčet více osob, a i tak, přes veškerá tato opatření, většinou vzniknou minimálně drobná poškození, která následně vrhají na společnost špatné světlo a přispějí k nespokojenosti zákazníka.

Sledovaný podnik takovým situacím nejednou čelil, ale i tak byla společnost jako jedna z mála čalounických provozoven v širokém okolí schopna kvalitně restaurovat i historický nábytek. Ostatní čalounictví se většinou zaměřují na méně pracné a jednodušší zakázky, které jim přinášejí rychlejší finanční příjem.

6.9 Vyřizování objednávek (předběžné přijetí či nepřijetí objednávky)

Komunikace se zákazníkem probíhala ve sledovaném podniku pouze telefonicky či osobně. Při osobním setkání většinou zákazník přišel do sídla čalounictví optat se, zda je čalouník schopen jejich požadovanou zakázku vyhotovit a jaké je předpokládaná cena.

Pokud byla zakázka schválena s ohledem na tato dvě hlediska, zákazník přistoupil k výběru z velkého množství potahových látek. Těchto materiálů ale bylo až příliš

mnoho, spousta látek byla nabízena ze zastaralých vzorníků, tedy reálně už nebyly k dispozici. Dále se stávalo, že i přes učiněný výběr vyšlo nakonec najevo, že požadované množství látky není k dispozici (většinou šlo o komplikaci ze strany zákazníka, kdy dodatečně doobjednával čalounění ještě pro další související kusy nábytku), a tak byl zákazník nucen přijet na provozovnu znovu (k výběru jiného potahového materiálu).

Rozsah práce je velmi různý. Od čalounění jedné židle, přes klasické sedací soupravy až po sériové zakázky (tyto nebyly příliš časté). Sériová zakázka mohla být ve formě zadání očalounění 50 kusů dveří na poliklinice, nebo například kompletní čalounické zrekonstruování baru; z méně obvyklých zadání to bylo třeba vytváření ochranných boxů pro koně a jiná zvířata na veterinářství.

Co se termínu dodání týče, čalouník se vždy snažil přizpůsobit možnostem zákazníka, ale díky tomuto aspektu často nestíhal jiné zakázky, čímž se všechny zakázky zpožďovaly o dny, týdny, někdy i měsíce. Sledujeme zde tedy velké nedostatky v time-managementu.⁸²

Shrnutí

Prvotní komunikace mezi zákazníkem a společností probíhala vzhledem k neexistenci internetového připojení převážně telefonicky, následně osobně. V případě, že se jednalo o zcela standardní zakázku, následovala již během telefonátu se zákazníkem bližší domluva ohledně způsobu a termínu její realizace. V této fázi byl zákazníkovi sdělen i cenový odhad. Pokud byl cenový odhad pro zákazníka akceptovatelný, většinou se následně dostavil k osobnímu jednání v provozovně, zejména za účelem výběru potahové látky.

Vzorníky nabízených látek však ne vždy odpovídaly aktuálním možnostem (nebyly již u dodavatele látek k dispozici); tím se přirozeně zakázka zkomplikovala, protože zákazník byl nucen vybrat si jinou látku (někdy s ještě delší dodací lhůtou), což mohlo způsobit prodloužení domluveného termínu realizace celé zakázky. Nehledě na to, že toto prodloužení mělo samozřejmě vliv i na ostatní naplánované objednávky. Změna

⁸² MADĚRA, Pavel. *Analýza současného stavu* [ústní sdělení]. Čalounictví Maděra. Podešvova 691/16, Brno. 16. 09. 2016.

potahové látky může také výrazně zvýšit předpokládanou cenu zakázky, což může vést až ke zrušení celé objednávky ze strany zákazníka, anebo společnost zhotovila zakázku pod cenou (tedy prodělala), aby zákazníka neztratila úplně.

Postup vyřizování objednávek byl ve sledovaném podniku poměrně chaotický, což vedlo k nerovnoměrné pracovní zátěži a zbytečnému stresu ve snaze dostat svým závazkům. Těchto pochybení se dalo poměrně snadno vyvarovat. Absence lepšího a reálnějšího plánování a nedostatečné vstupní informace podávané zákazníkům vedly občas k odkládání sjednaných termínů, což samozřejmě nepříspěvalo ke kvalitní prezentaci společnosti.

6.10 Evidence objednávek

Evidence objednávek ve sledovaném podniku byla velmi nepraktická. Většina zakázek se psala po papírech, příjmových dokladech, lístcích, v podstatě nahodile na každém papíře, který „byl po ruce“. Zhruba ve třetině případů si čalouník zapomněl zapsat telefonní číslo zákazníka, což samozřejmě vedlo k tomu, že - pokud se číslo zpětně nedalo dohledat v telefonu - nebylo možné zákazníka kontaktovat. Ať už v případě jakýkoli problémů, tak minimálně pro účely oznámení, že zakázka je již hotová. Navíc se často stalo, že údaje a parametry sice zapsány byly, ale nebylo specifikováno, které zakázky se týkají. Vzhledem k tomu, že záznamy byly na desítkách až stovkách dílčích papírů, nejednou se záznam ztratil, případně zničil. Až od roku 2012 začaly všechny zakázky psát do sešitů, čímž se situace alespoň trochu uklidnila a zpřehlednila.⁸³

Shrnutí

Celková evidence všech procesů ve společnosti byla vedena velmi neprofesionálně, majitelem byla vnímána jako činnost nedůležitá a zbytečně zdržující. Objednávky byly zaznamenávány nesystematicky na různé volně dostupné papíry, často bylo opomenuto zapsání kontaktu na potenciálního zákazníka, nedůsledně byly psány i sjednané

⁸³ MADĚRA, Pavel. *Analýza současného stavu* [ústní sdělení]. Čalounictví Maděra. Podešvova 691/16, Brno. 16. 09. 2016.

termíny, nejednou nebyly poznačeny další nezbytné a důležité údaje pro kvalitní zhotovení objednané zakázky.

Tato administrativní pochybení způsobovala další zcela zbytečné komplikace, které se zmírnily až zavedení alespoň částečně fungujícího systému evidence. Stále ale nebylo využíváno elektronických nástrojů, které byly k dispozici a evidenci by zjednodušily a zefektivnily.

6.11 Nákup spotřebního materiálu (potahové látky, molitany, lepidla, ...)

Základním materiálem každého čalouníka je molitan. Ten byl vlastníkem sledovaného podniku pořizován pouze od jedné společnosti; pro materiál bylo vždy nutné si přijet do skladu prodejce. Od též společnosti byly vzhledem ke stálému, širokému a kvalitnímu sortimentu pořizovány například i sponky do pneumatické sponkovačky, jehly, nitě, ozdobné popruhy a další čalounický materiál.

Lepidla kupovala společnost od stavební společnosti, která sídlila v bezprostřední blízkosti čalounictví; zde si v případě potřeby (zejména v případě větší výroby ze dřeva) bylo rovněž možné nechat rozřezat dřevěná prkna na požadovanou velikost. To značí mimo jiné schopnost podnikatele využívat své známosti a uvažovat poměrně koncepčně a ekonomicky.

Potahové látky byly pořizovány od více (textilních) společností.⁸⁴

Shrnutí

Je faktem, že každá čalounická zakázka vyžaduje svůj specifický spotřební materiál. Sice existují stálí dodavatelé jednotlivých druhů spotřebního materiálu, nicméně vzhledem k individuálním požadavkům na jednotlivé zakázky a vzhledem k neexistenci provozního skladu tohoto materiálu je materiál pořizován téměř vždy pro každou zakázku zvlášť; to vede mimo jiné k neúměrnému zvyšování provozních nákladů.

⁸⁴ MADĚRA, Pavel. *Analýza současného stavu* [ústní sdělení]. Čalounictví Maděra. Podešvova 691/16, Brno. 16. 09. 2016.

Pro materiál si majitel sledovaného podniku jezdil do výrobních či zpracovatelských společností, často bez předchozí kontroly, zda dodavatel tímto materiálem aktuálně disponuje. U „čalounických surovin“, jakými jsou třeba molitany, lepidla, spojovací materiál, popruhy, jehly či nitě nebyl tento problém nijak markantní - jednalo se většinou o běžně dostupné položky, často malých rozměrů, tedy je bylo možné nakoupit do zásoby.

Komplikovaný byl nákup potahových látek, neboť vzory byly dodavatelem poměrně často obnovovány. Majitel sledované společnosti tento vývoj pravidelně nesledoval a tak se stávalo, že nabídl zákazníkovi potahovou látku ze vzorníku, který již nebyl aktuální. Tato zbytečná chyba vedla občas i ke zrušení celé objednávky.

6.12 Přeprava zakázek

Ve většině případů odvoz a dovoz zajišťoval majitel sledovaného podniku osobně, později využíval ochoty a časových dispozic svého syna. Na rozdíl od běžné praxe si většinou neúčtoval za odvoz, dovoz či konzultaci žádný příplatek. Poplatek za tuto službu byl obvykle požadován pouze u zakázek, které byly transportovány do větších vzdáleností (výjimkou nebyl ani odvoz trvající dvě hodiny). Zákazník si musel běžně mírně připlatit i v případě, že zakázka obnášela neočekávanou zátěž, především v podobě přemisťování nábytku z vyšších pater (panelových) domů.

Shrnutí

Převážnou většinu zakázek si společnost sama dovážela ke zpracování a následně i odvážela zpět k zákazníkovi. Doprava po městě (Brně) byla pro zákazníky obvykle „zdarma“, do ceny zakázky byla doprava účtována pouze v případě větší vzdálenosti, případně při nutnosti složitější manipulace. Do ceny zakázek nebyly většinou účtovány ani poplatky za půjčované přívěsného vozíku. Převážné náklady zatěžovaly provoz čalounictví nejen finančně, ale rovněž časově. Termíny odvozu a následného dovozu byly přizpůsobovány časovým možnostem zákazníků, nežádka byly domlouvány na podvečerní hodiny či víkendy. Otázkou tedy je, zda se tento de facto neefektivní přístup odrazil alespoň v dobrém dojmu zákazníka z předestřené ochoty a flexibility společnosti.

6.13 Úhrada zakázek (způsob: fakturace, pokladní doklady)

V devadesáti procentech případů se zakázky platily hotově. Majitel sledovaného podniku vystavil příjmový daňový doklad, obdržel finanční částku a předal zakázku. Některé společnosti vyžadovaly formu faktury, to však nebylo pravidlem. Vzhledem k problémům při využívání bankovního účtu, který měl majitel společnosti veden, byly platby převodem stejnou výjimkou jako vystavování faktur.⁸⁵

Shrnutí

Převážná většina zakázek byla zákazníky hrazena v hotovosti oproti vydání pokladního dokladu. V odůvodněných případech byly vybírány zálohy, zejména u větších zakázek. Zálohy byly využívány především na nákup nákladnějšího materiálu (větší množství výplňového materiálu, dražší potahové látky). V ojedinělých případech sloužily přijaté zálohy i jako jistá záruka následného odebrání a doplacení přijaté zakázky.

Způsob úhrady formou fakturace s bezhotovostní úhradou bankovním převodem byl ve společnosti využíván zcela sporadicky, většinou pouze v případech, kdy objednávku zadala právnická osoba a jednalo se o rozsáhlou zakázku (např. 50 ks dveří na poliklinice, komplexní rekonstrukce sedacího nábytku v restauračním podniku, výroba ochranných boxů pro zvířata veterinární kliniky apod.).

Uplatňovaný, převážně hotovostní způsob úhrady, sice zákazníci respektovali, ale zcela jistě by v mnoha případech uvítali modernější platební metody (bezhotovostní platby převodem z účtu, případně možnost platby platební kartou).

⁸⁵ MADĚRA, Pavel. *Analýza současného stavu* [ústní sdělení]. Čalounictví Maděra. Podešvova 691/16, Brno. 16. 09. 2016.

7 Anketa

Při příležitosti tvorby této bakalářské práce jsem přistoupil i k využití dotazníkové metody. Konkrétně jsem vytvořil anketu – průzkum trhu v oblasti poskytování čalounických služeb.

K vytvoření dotazníkové ankety jsem využil volně dostupnou internetovou stránku [Survio.cz](https://www.survio.cz). Anketa obsahovala 6 jednoduchých otázek s možností výběru přednastavených odpovědí. Odpovědi na položené otázky byly nasbírány od **93 respondentů** různých věkových i sociálních skupin.

Celkové výsledky jsou dostupné v Příloze č. 3 (jsou zde popsány a vyhodnoceny samostatně po jednotlivých otázkách), zde poskytují souhrn:

Anketa ukázala, že trh v této oblasti není zmapován na odpovídající úrovni, ať již z hlediska možností poskytování čalounických služeb, tak i z hlediska jejich možného využití ze strany potencionálních zákazníků.

Jednoznačně se ukázalo, že je zcela nezbytné co nejdříve a co nejlépe prezentovat sledovanou společnost na internetu, což může výrazně pomoci při získávání nových zákazníků.

Čalounické služby mají sice velmi dlouhou historii, ale dnešní rychlá doba často vede k rychlým a nepříliš kvalitním nákupům. V případě nábytku však tato cesta nemusí být neoptimálnější a v důsledku může vést k neefektivnímu a neekonomickému chování zákazníků jen proto, že v důsledku neznalosti o možnosti využití čalounických služeb sáhnou po dostupném, rychlém a zdánlivě levném řešení.

Na trhu neexistuje velké množství kvalitních čalounických společností, proto jsou velmi důležité i reference konkrétních spokojených zákazníků.

Z mého hlediska se tedy využití dotazníkové metody osvědčilo a výsledky ankety mají potenciál k tomu zlepšit celkový marketingový plán sledované společnosti.

8 Související výpočty

Na tomto místě budou prezentovány výpočty a ekonomické náhledy na některé výše popsané elementy. Bude tak učiněno jednak formou tabulek, ve dvou případech pak i prostřednictvím souvisejících grafů; bude poskytnuto i písemné vysvětlení a osvětleny další ideje.

8.1 Kalkulace zisku zakázek

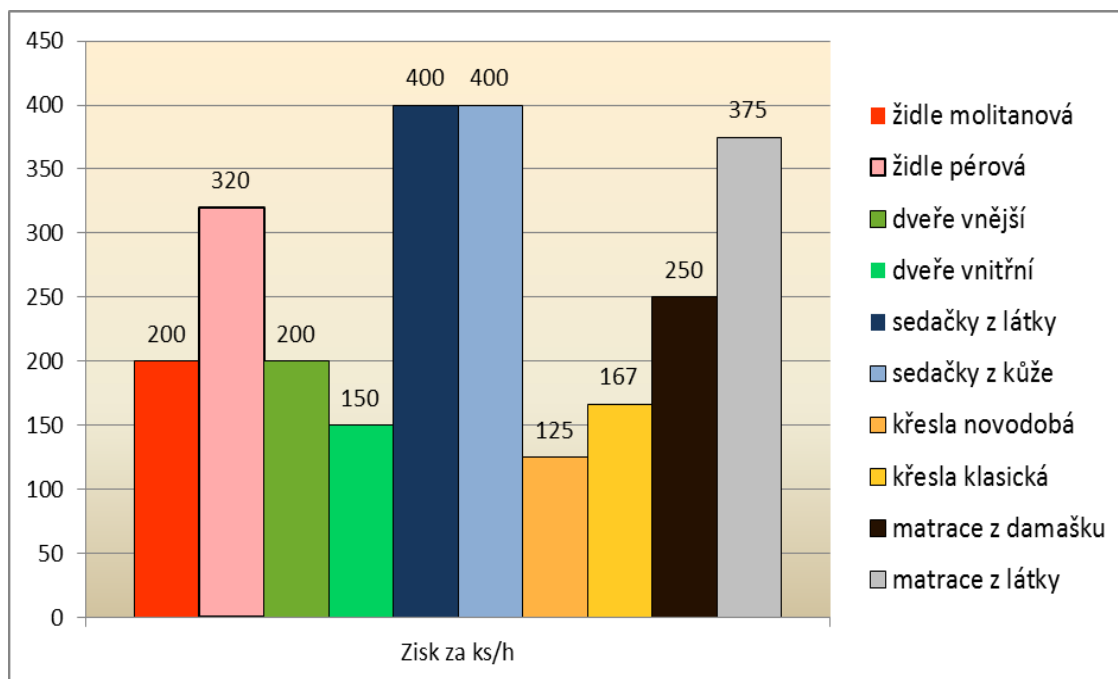
Kalkulace zisku zakázek										
Tabulka 1: Kalkulace zisku zakázek										
Výrobky	Židle		Dveře		Sedačky		Křesla		Matrace	
Druhy	molitanová	pérová	vnější	vnitřní	z látky	z kůže	novodobá	klasická	z damašku	z látky
Čas/ks (h)	1,5	2,5	4	10	25	35	16	24	4	4
Přímé náklady/ks (Kč)	200	200	700	1000	8000	18000	2000	2000	1500	2500
Cena/ks (Kč)	500	1000	1500	2500	18000	32000	4000	6000	2500	4000
Zisk/ks (Kč)	300	800	800	1500	10000	14000	2000	4000	1000	1500
Zisk/ks hodinový (Kč/h)	200	320	200	150	400	400	125	167	250	375

V tabulce jsou popsány jednotlivé typy zakázek z hlediska jejich časové a „materiálové“ náročnosti. Je zde uvedena průměrná cena za kus pro různé druhy čalounických prací u jednotlivých výrobků, z níž následně vychází výsledek, kterým je **zisk na ks jednotlivého druhu práce**.

Důležité je zmínit, že každá zakázka spadající do příslušné kategorie se mírně liší (z mnoha možných hledisek), a proto jsou tyto údaje jen orientační.

Náklady v této tabulce zahrnují pouze materiál potřebný ke zhotovení zakázky. Nepřímé/režijní náklady tu nejsou zahrnuty, a to z důvodu konfliktu jednotek; jsou uvedeny v samostatné tabulce č. 3 (viz níže).

Jedná se o výchozí tabulku, z níž budou prováděny další výpočty.



Graf 1: Kalkulace zisku zakázek (vazba na Tabulku 1)

Na grafu jsou znázorněny jednotlivé typy zakázek a jejich orientační hodinové zisky. Tyto údaje byly získány z Tabulky č. 1 (Kalkulace zisků zakázek).

Jak lze z grafu vyčíst, nejvíce ekonomicky výhodné jsou opravy sedacích souprav, u kterých lze dosáhnout hodinového zisku až 400 Kč. Do celkového času je však započítána i doba působení lepidla – během této doby lze teoreticky pracovat i na jiné zakázce, čímž dochází k mírnému zkreslení hodnoty hodinového zisku u tohoto typu zakázky.

Jako nejméně výnosné se jeví opravy křesel. Důvodem je pravděpodobně skutečnost, že zákazníci i přes vysokou náročnost tohoto typu zakázek nejsou ochotni zaplatit vyšší cenu; často totiž raději pořídí křeslo zcela nové. **Dle dlouholetých zkušeností se neosvědčuje stanovovat cenu zhotovení zakázky tak, aby z ní bylo možné generovat vyšší zisk.**

Z grafu je dále patrné, že ani čalounění dveří z vnitřní strany není pro jejich pracnost příliš ekonomicky výhodné. Ani u tohoto typu zakázek nejsou ceny stanoveny tak, aby generovaly vyšší zisk. Na rozdíl od skutečnosti popsané u křesel (český trh nabízí širokou cenovou škálu nových výrobků) se u oprav dveří jedná spíše o obavu, že by

zákazník zadal zakázku u konkurence (u jiného čalouníka). Tato hrozba však není ověřena, tudíž zde lze vidět prostor pro zvýšení ceny.

Za zmínku dále stojí velké rozdíly mezi druhy matrací a druhy židlí. Z grafu lze vyčíst, že v obou těchto kategoriích jsou značné rozdíly v hodinových ziscích. V případě matrací je rozdíl způsoben pouze volbou potahové látky, jejíž cena sama o sobě výraznou měrou ovlivní cenu celé zakázky. U židlí je to naopak druh vnitřní konstrukce, který rozhoduje o pracnosti, a tudíž i o výsledné ceně zakázky. Protože však ceny opravovaných židlí nejsou příliš vysoké, zákazník často neuvažuje o možnosti volby mezi opravou a zakoupením židlí nových.

8.2 Reklama

Reklama				
	ks	Cena tisku/ks	Grafický návrh letáku	Cena celkem (Kč)
Letáky	1000	2,5	1000	3500
Polep auta				7500
Výroba reklamního rozhlasového spotu				2000
Tvorba a návrh provozu webových stránek				8000
Náklady vstupní /jednorázové celkem				21000
		Cena za odvysílání 1 spotu	Počet	Cena celkem (Kč)
Vysílání reklamního spotu v rozhlase		600	10	6000
Provoz webu /rok				1200
Tisková reklama Oko + další katalogy/rok				2000
Náklady roční celkem				9200

Tabulka 2: Reklama

V tabulce jsou uvedeny navrhované položky nákladů na reklamu.

Tabulka obsahuje předpokládané vstupní náklady, které budou mít jednorázový charakter.

Kromě vstupních/jednorázových nákladů jsou v tabulce uvedeny i průběžné roční náklady jednotlivých druhů předpokládaných druhů reklamy.

Podrobný popis jednotlivých položek bude uveden v návrhu řešení.

8.3 Nepřímé náklady

Náklady nepřímé (režie)	Kč/měsíc
energie (elektrina + voda + vytápění)	3 200
doprava	3 000
opravy a údržba (stroje, povinné revize)	300
telefon	800
připojení k internetu	500
reklama	767
SP, ZP majitele	4 000
poštovné	1 000
vedení účetnictví	250
úklid	500
drobný spotřební materiál	1 250
bankovní poplatky	100
odvoz odpadu	100
kancelářské potřeby	100
Celkem	15 867

Tabulka 3: Nepřímé náklady

V tabulce jsou uvedeny nepřímé náklady (dále jen „režie“).

Tyto náklady nebylo možné uvést do Tabulky č. 1, neboť je nelze přiřadit k jednotlivým typům zakázek a ani vypočítat jejich hodnotu za kus.

Hodnoty jednotlivých položek představují předpokládané měsíční náklady.

Většina hodnot vychází ze skutečných nákladů vynaložených během období před přerušением provozu čalounictví.

8.4 Návrh možných variant měsíčního pracovního cyklu

Návrh možných variant měsíčního pracovního cyklu

Tabulka č. 4a

Sériová zakázka - čalounění židlí (molitanových/pérových)	
Čas/ ks včetně 20% korekce	1,60 hodin
Počet ks/měsíc (odpracováno 160 hodin)	100 ks
Průměrný zisk /ks	550 Kč
Režie/měsíc	-15 867 Kč
Zisk/měsíc	39 133 Kč

Tabulka č. 4b

Sériová zakázka - výroba matrací (damašek/látka)	
Čas/ ks včetně 20% korekce	3,2 hodin
Počet ks/měsíc (odpracováno 160 hodin)	50 ks
Průměrný zisk /ks	1250 Kč
Režie/měsíc	-15 867 Kč
Zisk/měsíc	46 633 Kč

Tabulka č. 4c

Sériová zakázka - čalounění dveří vnějších	
Čas/ ks včetně 20% korekce	3,2 hodin
Počet ks/měsíc (odpracováno 160 hodin)	50 ks
Průměrný zisk /ks	800 Kč
Režie/měsíc	-15 867 Kč
Zisk/měsíc	24 133 Kč

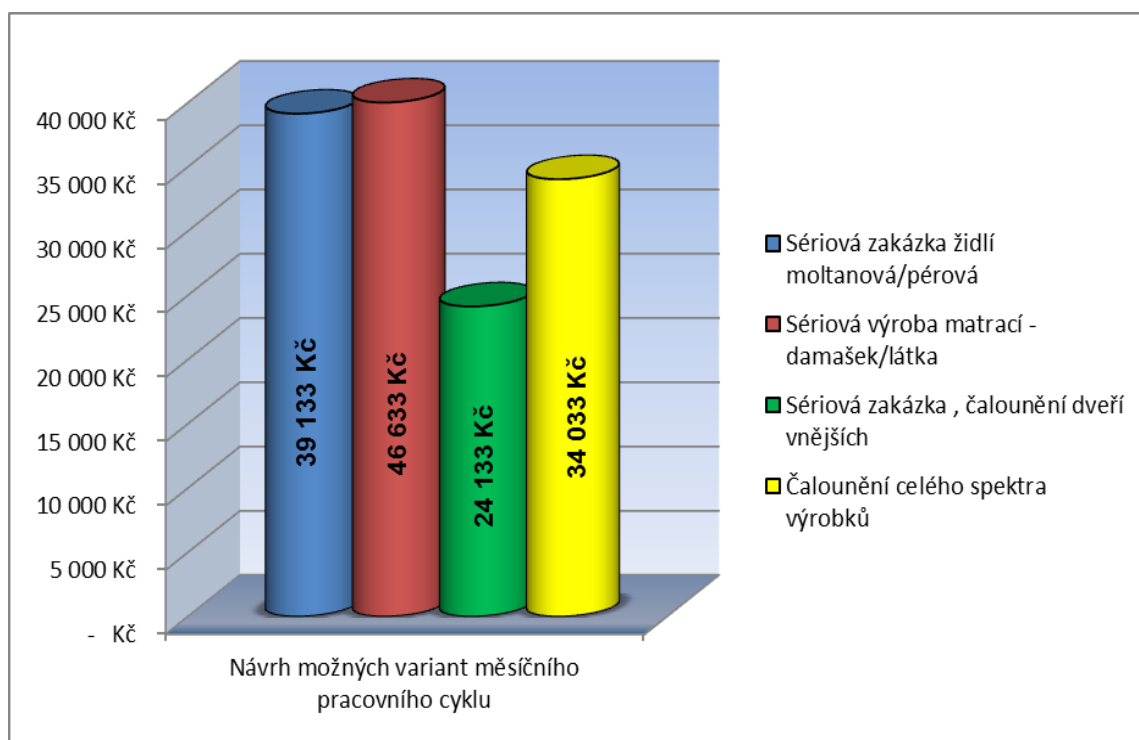
Tabulka č. 4d

Čalounění celého spektra produktů	
Čas/měsíc	160 hodin
Počet ks/měsíc	1x vše + kožená sedací souprava navíc
Průměrný zisk/měsíc bez odečtení režie	49 900 Kč
Režie/měsíc	-15 867 Kč
Zisk/měsíc	34 033 Kč

Tabulka 4: Návrh možných variant měsíčního pracovního cyklu

V jednotlivých tabulkách jsou pro porovnání simulovány čtyři různé varianty měsíčních pracovních cyklů.

1. Tabulka č. 4a popisuje situaci, kdy je celý měsíc zpracovávána sériová zakázka přečalounění 100 ks židlí.
2. Tabulka č. 4b znázorňuje měsíční sériovou výrobu matrací.
3. Tabulka č. 4c znázorňuje sériovou zakázku na očalounění 50 ks vnitřních dveří do ordinace (např. v areálu polikliniky).
4. Tabulka č. 4d představuje nejobvyklejší a v podstatě nejreálnější variantu, a to kombinaci práce na všech druzích produktů uvedených v Tabulce č. 1.



Graf 2: Návrh možných variant měsíčního pracovního cyklu (vazba na Tabulku 4)

Tento graf byl vytvořen ze čtyř modelových návrhů možných variant měsíčního pracovního cyklu (viz Tabulka č. 4).

Lze pozorovat porovnání, který z navržených modelů se jeví z ekonomického hlediska jako nejvýhodnější. Čtvrtá možnost, neboli „čalounění celého spektra“, je model, který

se nejvíce přibližuje provozované realitě. Ostatní tři návrhy slouží k teoretickému porovnání, zda je tento přístup výhodný, nebo by se měl čalouník naopak zaměřit spíše na konkrétní typ zakázek. Návrh „čalounění celého spektra“ byl rovněž využit pro další modelové výpočty.

Co se týče vyhodnocení grafu: Byly vytvořeny čtyři modelové situace. Tři z nich jsou typem sériových zakázek (opravy většího množství stejných produktů). Proto byl u výpočtu zaveden koeficient redukce času výroby, který jsem kvalifikovaně odhadl na 20 %.

Z grafu lze vyčíst, že nejvýhodnější by byla sériová výroba matrací, avšak dle reálné situace a dle běžné praxe není po takové službě častá poptávka.

Námi zvolená čtvrtá možnost není sice ekonomicky nejvýhodnější, avšak nejvíce se přibližuje reálné poptávce a dosavadní praxi.

Třetí modelová varianta (sériová oprava dveří) je z pohledu ekonomické výhodnosti nejméně atraktivní. Je však nutné vzít v úvahu, že zhotovením tohoto typu zakázky může čalouník získat nového a někdy i stálého zákazníka, který si v budoucnu může objednat výrazně výhodnější zakázku.

8.5 Osobní spotřeba

Osobní spotřeba/měsíc	
Potraviny	7 500 Kč
Drogerie	1 000 Kč
Elektřina + plyn	3 500 Kč
voda	500 Kč
Volný čas	1 000 Kč
Péče o psy	2 000 Kč
opravy a údržba	4 500 Kč
Celkem	20 000 Kč

Tabulka 5: Osobní spotřeba

V tabulce jsou uvedeny předpokládané měsíční náklady na osobní spotřebu. Tyto náklady bylo nutno vyčíslit z důvodu následného návrhu řešení splácení jednorázové investice do reklamy (viz Tabulka č. 2).

8.6 Výpočet volných finančních prostředků

Výpočet volných finančních prostředků	
Předpokládaný zisk/měsíc	34 033 Kč
Osobní spotřeba	-20 000 Kč
Volné finanční prostředky	14 033 Kč
Splátka investice do reklamy (po dobu 7 měsíců)	-3 000 Kč
Zůstatek (finanční rezerva)	11 033 Kč

Tabulka 6: Výpočet volných finančních prostředků

Tabulka č. 6: Výpočet volných finančních prostředků

Tabulka slouží k dosažení zjištění, kolik (za předpokladu využití měsíčního pracovního cyklu dle Tabulky č. 4d) zůstane volných finančních prostředků a s jakou finanční rezervou lze počítat po úhradě měsíční splátky jednorázové investice do reklamy.

Navrhovaná částka splátky ve výši 3 000 Kč byla odvozena od zjištěných volných finančních prostředků a s ohledem na to, aby i po započtení splátky zůstala alespoň základní finanční rezerva na nepředvídatelné výdaje.

9 Souhrn analýz

V návaznosti na teorii obsaženou v Kapitole 4.4.2 jsem provedl souhrn analýz podle přístupu SWOT pro tuto bakalářskou práci a sledovaný podnik. Výstupy jsou následující:

Interní faktory	Silné stránky (<i>Strengths</i>)	Slabé stránky (<i>Weaknesses</i>)
	Kvalitní služby	Nedostatečná reklama
	Levnější služby plynoucí z absence nájmu	Chaotický způsob řešení objednávek
	Dlouholetá zkušenost v oboru	Konzervativní přístup k inovačnímu procesu
	Spousta referencí od spokojených zákazníků	Nepropracovaná cenová politika
Externí faktory	Tradice firmy	Neexistující internetová prezence
	Příležitosti (<i>Opportunities</i>)	Hrozby (<i>Threats</i>)
	Získání nových zákazníků pomocí nových reklamních prostředků	Změna legislativy (daně, EET, kontroly)
	Zlepšení finanční a ekonomické situace	Ztráta zákazníků (další ekonomická krize)
	Možnost spolupráce s novými dodavateli	Nárůst fixních nákladů (mollitany, látky)
	Nové technologie	Změna chování spotřebitelů

Obrázek 6: Souhrn analýz podle přístupu SWOT (vytvořeno autorem BP)

Vyhodnocení souhrnu analýz podle přístupu SWOT :

Silné stránky (*Strengths*)

Převážné všechny silné stránky vycházejí z toho, že se jedná o společnost, která působí na trhu dlouhodobě a řemeslo je předáváno z generace na generaci. Provozovna byla umístěna téměř vždy ve vlastních prostorách, tudíž nebylo nutné vynakládat prostředky na úhradu nájmu, který může tvořit podstatnou část režijních nákladů. Jedná se o mikropodnik rodinného typu, který je ze strany zákazníků vnímán pozitivněji, než často neosobní velké společnosti. Společnost po celou dobu svého působení dbala na **prvotřídní kvalitu** poskytovaných čalounických služeb a **individuální přístup k zákazníkovi**.

Slabé stránky (*Weaknesses*)

Společnosti se nepodařilo flexibilně a aktivně zareagovat na celosvětové zrychlení tempa technologického rozvoje zejména v oblasti informačních technologií. Sledovaný podnik sice respektuje rodinnou historii a svou činností dál buduje tradici, nicméně poněkud „zaspal“ dobu a **nepřizpůsobil se zejména v oblasti vlastní prezentace a způsobu komunikace**, a to jak ve vztahu k zákazníkům, tak v rámci interakce s dodavateli.

Poskytování kvalitních služeb vyplývajících z předmětu činnosti v současné době samo o sobě nestačí. Slabou stránkou sledované společnosti je nepochybně i nedostatečná a často **neúplná evidence objednávek**, což může mít za následek jednak zbytečné pracovní kroky (a související neúsporně vynaložený čas a energii), dále může ústít také v nadbytečnou komunikaci se zákazníkem, která může zákazníka obtěžovat a může působit jako neprofesionalita.

Příležitosti (*Opportunities*)

Odstraněním slabých stránek by mohlo dojít k novým příležitostem; tyto spočívají mimo jiné v možném přílivu **nových zákazníků**, kteří se dozvědí o samotné existenci společnosti a budou tak moci získat i představu o její kvalitě a dostupnosti. Ve výsledku by pak mohlo dojít k celkové progresi společnosti a zvýšení její bonity na trhu.

Pokud bude společnost přístupná **novým poznatkům a novým technologiím**, mohlo by nastat i dosažení lepších ekonomických výsledků a zároveň snížení „pracovní zátěže“ (např. pořízením nových a **moderních pracovních nástrojů**).

Hrozby (*Threats*)

Společnost by měla být připravena čelit eventuálním externím hrozbám, kterými mohou být stále víc se komplikující a rychle se měnící **legislativa**. Nejistý je výhled celkové **ekonomické situace** na tuzemském i zahraničním trhu, což může vést ke změně tržních

podmínek s dopadem na výši přímých i nepřímých nákladů; zmíněný výhled je tak s to ovlivnit až ohrozit **ekonomickou stabilitu**.

Společnost je závislá na svých **zákaznících** a jejich ekonomické síle, což může rovněž znamenat jistou hrozbu. Hrozbou mohou být i změny chování spotřebitelů (přece jen se jedná o nestálý lidský faktor), proto je nutné neustále sledovat a analyzovat aktuální trendy.

C) NÁVRH ŘEŠENÍ

V závěru této bakalářské práce krátce shrnu výše uvedené skutečnosti, ať už ty obsažené v teoretické nebo praktické části, a to v rámci návrhů potenciálních zlepšení pro sledovaný podnik – Čalounictví Maděra.

10 Internetové stránky

V 21. století jsou webové stránky běžnou a de facto nepostradatelnou formou (sebe-) propagace, reklamy a důležitým zdrojem informací.

Proto bych doporučoval - vzhledem k tomu, že sledovaný podnik tuto formu propagace a získávání informací doposud nevyužívat - vytvořit personifikované firemní webové stránky a také zajistit jejich stabilní provoz.

10.1 Tvorba webových stránek

Je klíčové zvolit **vhodnou doménu** pro usnadnění vyhledávání.

Obecně **důležitými faktory** webové stránky společnosti jsou:

- přehlednost;
- jednoduchost;
- vhodná barevnost;
- srozumitelnost;
- interaktivnost;
- poutavost;
- aktuálnost.

Jak by tedy měla webová stránka v praxi vypadat:

Ze všeho nejdůležitější jsou **kontakty**. Kromě identifikačních údajů společnosti (název/firma, IČO, DIČ, případně bankovní spojení) by zde měla být uvedena adresa (sídla a všech provozoven), ideálně spolu s „minimapou“, která by sloužila jako odkaz vedoucí na některý z veřejně dostupných „mapových“ webů (např. Mapy.cz). Dále by

zde neměl chybět telefonický kontakt, e-mailová adresa, kontakt na facebookový profil (případně profil na jiných (vhodných) sociálních sítích) a provozní doba.

10.2 Historie firmy

Důležitou částí webových stránek, která by měla být na webových stránkách určitě reflektována a vhodnou formou popsána, je historie předmětného rodinného podniku. Nevyužít toho, že společnost staví na své dlouholeté a rodinné tradici, by byla zbytečná a hloupá.

Mnoho zákazníků dá přednost zavedené společnosti s dlouholetými zkušenostmi před nově založeným a „neprověřeným“ podnikem. Aspekt rodinné společnosti má pro mnohé zákazníky nemalý význam - svědčí o úctě k řemeslu i o seriózním přístupu k zákazníkům, což v dnešní převratné době není zcela samozřejmé.

10.3 Galerie: Foto/Video

Do této sekce webových stránek společnosti bych navrhl vložit fotografie vybraných zhotovených zakázek. Zákazník si často díky nim může udělat představu o tom, jak je čalouník šikovný či zručný a jak širokou škálu služeb je schopen poskytnout, anebo například o tom, s jakými zakázkami má již zkušenost, a jak bohatá a dlouhá tato zkušenost je.

V případě, že by čalouník získal souhlas od zákazníka, mohla by zde být sekce „před a po“ (zakázka před opravou a po ní), kde by bylo jasně vidět, jaké (zejména estetické – protože ty jsou zjevné na první pohled a jsou pro většinu zákazníků určující) změny byly provedeny.

Dalším zpestřením obsahu webu, které bych zahrnul, by mohlo spočívat ve videu, kde by vybraná „oprava a rekonstrukce“ byla zdokumentována. Zákazník by tak získal představu o celém procesu opravy zakázky.

10.4 Nabídka služeb (portfolio zakázek)

Do sekce Nabídka služeb bych vložil popis jednotlivých typů zakázek, vždy s důrazem na individuální přístup. Zákazník v této sekci zjistí, zda je společnost jeho požadovanou zakázku schopna přijmout a zpracovat, ať už vzhledem k velikosti zakázky, kapacitě a aktuální vytíženosti čalouníka, anebo vzhledem k náročnosti a dalším charakteristikám konkrétní zakázky.

Rovněž zde musí být informace o možnostech dopravy a o místě zpracování zakázky; neměla by chybět obecná informace o dodacích lhůtách.

V této sekci by mělo být dále zmíněno to, že je společnost schopna přijímat např. i sériové zakázky od jiných subjektů, než jsou běžní občané (např. restaurace, kluby, nemocnice, školy, úřady apod.)

Konečně bych doporučil i to, aby zde byly zmíněny možnosti oprav/restaurování starožitného nábytku, tedy jedna ze specifických oblastí, která se čalounického řemesla dotýká (ačkoli o tom spousta zákazníků nemusí vědět) a která je popsána výše v Kapitole 6.8 praktické části.

10.5 Orientační ceník

Pro hrubý odhad ceny by na webových stránkách společnosti měl být zveřejněn orientační ceník, u něhož však bude velice důrazně uvedeno, že skutečné ceny jsou stanovovány zcela individuálně a vždy záleží na mnoha dalších faktorech a okolnostech. Více viz také níže v Kapitole 11.

10.6 Reference

Sekce Reference nebo Komentáře bych doporučil založit zejména proto, aby sloužila k tomu poskytnout veřejnosti prostor, kde by zákazníci mohli zanechávat své vzkazy nebo reference, jak byli s celkovou kvalitou poskytnutých čalounických služeb spokojeni. Mohou zde zanechat např. tipy na zkvalitnění služeb; je to tedy způsob přímé komunikace se zákazníkem a způsob, jak získat cennou zpětnou vazbu.

Webová stránka	
Tvorba a návrh provozu webových stránek	8 000,00 Kč
Náklad na provoz webu za rok	1 200,00 Kč
Celkem	9 200,00 Kč

Tabulka 7: Náklady na tvorbu a provoz webové stránky (vlastní tvorba)

11 Ceník

Jedním nástrojů marketingu je cenová politika a cenová strategie, jak bylo rozebráno mimo jiné v Kapitole 5.1 v teoretické části této bakalářské práce. *Cenotvorba* je pro činnost každé společnosti zcela nezbytná a představuje důležitou součást marketingového mixu.

V případě sledovaného podniku se jako nejvhodnější jeví **nákladová metoda stanovení ceny**, neboť na trhu neexistuje jakýkoli významnější konkurenční subjekt (z hlediska možnosti *konkurenčního stanovení ceny*), obecně není zmapován ani poptávkový způsob cenotvorby.

Čalounické služby jsou poměrně specifickým druhem podnikání, založeným na zcela individuálních požadavcích zákazníků, kteří nemají relevantní představu o odpovídajících cenových hladinách; to je dáno často nedostatečnými zkušenostmi se službou, měnícím se ekonomickým prostředím, které je navíc ovlivňováno mnoha aspekty, jakož i specifičností každé jedné zakázky.

11.1 Interní ceník vstupního čalounického materiálu („suroviny“)

Ke správnému stanovení ceny zakázky potřebuje mít čalouník stále k dispozici aktualizované ceny materiálů používaných ke zhotovení celého portfolia zakázek. Jedná se o molitany a další výplňové materiály, potahové látky, druhy dřeva, lepidla apod.

Je vhodné disponovat těmito aktualizovanými cenami od různých (byť potencionálních) dodavatelů, od kterých je možné materiál zakoupit, a to pro účely porovnání cen a výběru nejvýhodnější nabídky (za respektování vztahu entit *kvalita – cena*).

V závislosti na nabídce je vhodné vybrat si stálého dodavatele, s nímž lze případně vyjednat množstevní či věrnostní slevy a další výhody.

11.2 Ceník potahových látek

Potahová látka tvoří nezanedbatelnou část ceny zakázky. Proto je nutné, aby měl čalouník vždy aktuální ceníky od svých dodavatelů/výrobců potahových látek. Tyto ceníky/cenové nabídky jsou zasílány od výrobců potahových látek vždy na počátku každého kalendářního roku. Rozdíly v cenách potahových látek bývají velmi vysoké a často rozhodují o tom, zda se zakázka bude či nebude realizovat, a rovněž jaký potahový materiál bude nakonec použit.

Dodavatelé potahových látek zasílají kromě aktuálních cenových nabídek i vzorníky s nabízenými látkami, které jsou předkládány zákazníkům k možnosti výběru.

Vlastnosti potahových materiálů, které ovlivňují jejich ceny, jsou zejména tyto: barva a vzor, druh materiálu, struktura, hustota, počet vláken, příjemnost na dotyk, odrazivost světla, častým kritériem výběru zákazníka je „špinavost“ látky. Protože výše zmíněné kvality mají, jak již bylo řečeno výše, vliv na cenu nabízených potahových látek, je vhodné tyto informace předat zákazníkovi co nejdříve, mimo jiné pro účely stanovení nejvhodnější varianty a také předběžné ceny.

Důležitým faktorem při objednání vybraných látek je již ve fázi uzavírání objednávky zjištění skladové dostupnosti (v čalounické provozovně není možné mít sklad s celým sortimentem nabízených látek - proto existují vzorníky). Tímto zjištěním odpadne případná nutnost oslovovat zákazníka znovu, v případě, že vybraná látka aktuálně k dispozici není, anebo alespoň ne v požadovaném množství. V takových případech zákazník buď vybere jinou látku, nebo se po dohodě s čalouníkem zadá u dodavatele potahové látky požadavek na její výrobu, což ovšem prodlouží dobu realizace zakázky a v některých případech i cenu.

Všechny vstupní informace čalouník zapracuje do interního ceníku, ze kterého vychází při stanovení konkrétního odhadu ceny zakázky. Do tohoto ceníku by měla být vložena i informace, kolik si čalouník účtuje za odvoz a dovoz zakázky, ať už z pohledu fyzické práce (často se jedná o těžká břemena, se kterými je nutné manipulovat z a do vyšších pater), anebo spotřeby pohonných hmot, případně zapůjčení přepravního vozíku.

Odhadnutá výsledná cena zakázky je sdělena zákazníkovi, který se rozhodne, zda ji akceptuje, či nikoliv.

Pokud by byl tento odhad překročen z objektivního důvodu a zákazník by musel za zakázku zaplatit více, než bylo sjednáno, byla by mu tato informace sdělena ihned, jakmile by byly tyto důvody zjištěny. Toto se ovšem v dosavadní praxi stávalo velice sporadicky. Odhad ceny býval většinou mírně nadhodnocen, aby zde byl cenový prostor pro případné *vícepráce*.

Pokud je skutečná výsledná a účtovaná cena nepatrně nižší než její odhad, má tato skutečnost velice pozitivní psychologický efekt. Tento postup byl mnohokrát úspěšně praktikován jako vhodná cenová strategie, přičemž často vedl k výrazně kladným referencím ze strany zákazníka a neznámka přivedl i zákazníky zcela nové.

Orientační ceník (vystavený na internetových stránkách společnosti) bych tedy navrhl zřídit především proto, aby v hrubých obrysech nastínil předpokládané cenové rozpětí pro jednotlivé druhy zakázek. Musí zde být jasně deklarováno, že se jedná o orientační cenu a že se její finální výše může od odhadu více či méně lišit, a to v závislosti na individuálních faktorech konkrétní zakázky (rozměry, míra opotřebení, požadavek na design, cena dopravy apod.).

12 Systém objednávek

Vzhledem k dosavadní neexistenci (nejenže komplexního a efektivního, nýbrž *jakéhokoli*) objednávkového systému by bylo minimálně účelné vytvořit například jednoduchou excelovou tabulku, která by sloužila jako **interní systém evidence objednávek**. Vzhledem k tomu, že se v případě této bakalářské práce sledovaného subjektu jedná o mikropodnik, existuje zde reálný předpoklad, že nebude nutné pořizovat jakýkoli speciální software.

Vytvořený interní systém evidence objednávek, který navrhuji ve sledovaném podniku zavést, by měl obsahovat následující údaje:

- datum přijetí objednávky;
- jméno a příjmení /název zákazníka;
- adresa zákazníka;
- telefonní kontakt na zákazníka;
- e-mailová adresa zákazníka;
- předmět objednávky, včetně počtu ks;
- požadované a dohodnuté opravy;
- potřebný materiál/látka, včetně potřebné specifikace a množství;
- předběžná doba opravy/předpokládaný termín zhotovení;
- předběžný odhad ceny;
- dohodnutý způsob dopravy;
- způsob platby (případně informace o přijaté záloze).

Po vyplnění údajů ke konkrétní zakázce do systému bude možné vytisknout si všechny detaily na samostatný list, jehož kopie bude předána zákazníkovi jako akceptace jeho objednávky.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1		Datum při. Obj.	Termín zhotovení	Jméno	Příjmení	Adresa	Telefon	Email	Předmět obj.	Počet ks	Potřebná látka a materiál	Odhad ceny (Kč)	Doprava	Způsob platby
2	1	16.1.2016	19.1.2016	Petra	Janečková	Božetěchova 6, Bmo	737 998 996	Janečková@seznam.cz	Čalounění křesel dle zadaných parametrů	4	6m látky Typu 3XDS51	16 000	<input checked="" type="checkbox"/> Dovoz <input checked="" type="checkbox"/> Odvoz	Hotově
3	2	19.1.2016	22.1.2016	Jana	Králová	Antonínská 12. Bmo	584 443 142	Králová@atlas.cz	Výroba matrací na zakázku	16	32m potahové látky "alexandra", plátno černé	24 000	<input checked="" type="checkbox"/> Dovoz <input type="checkbox"/> Odvoz	Hotově
4	3	22.1.2016	25.1.2016	Adam	Kučera	Šábalova 35a, Bmo	708 565 195	Kučera@seznam.cz	Čalounění dveří pro polikliniku	50	80m koženky měkké-hnědé vzor bekkio	75 000	<input type="checkbox"/> Dovoz <input checked="" type="checkbox"/> Odvoz	Převodem
5	4	25.1.2016	28.1.2016	Roman	Kymr	Cupáková 12, Bmo	752 420 628	Kymr@atlas.cz	Klížení a čalounění židlí	4	2,5m klasické černé - Six59a	1 200	<input type="checkbox"/> Dovoz <input checked="" type="checkbox"/> Odvoz	
6	5	28.1.2016	31.1.2016	Kristýna	Albrechtová		653 182 407	Albrechtová@seznam.cz					<input type="checkbox"/> Dovoz <input type="checkbox"/> Odvoz	
7	6	31.1.2016	3.2.2016	Radovan	Šaba		764 063 962	Šaba@atlas.cz					<input type="checkbox"/> Dovoz <input type="checkbox"/> Odvoz	
8	7	3.2.2016	6.2.2016	Leona	Navrátilová		630 306 213	Navrátilová@seznam.cz					<input type="checkbox"/> Dovoz <input type="checkbox"/> Odvoz	
9	8	6.2.2016	9.2.2016	Andrej	Nemula		797 134 806	Nemula@atlas.cz					<input type="checkbox"/> Dovoz <input type="checkbox"/> Odvoz	
10	9	9.2.2016	12.2.2016	Pavel	Cejk		866 947 994	Cejk@seznam.cz					<input type="checkbox"/> Dovoz <input type="checkbox"/> Odvoz	
11	10	12.2.2016	15.2.2016	Lenka	Ichová		114 205 064	Ichová@atlas.cz					<input type="checkbox"/> Dovoz <input type="checkbox"/> Odvoz	

Tabulka 8: Náhled evidence objednávek

13 Reklama

Jelikož nám jde o zviditelnění společnosti, je nezbytné navrhnout jistou formu reklamy, (bez ohledu na již zmíněné internetové stránky), která upozorní stále i potenciální nové zákazníky na změnu umístění a existenci podniku. Tato reklama by měla být viditelná, avšak ne příliš cenově náročná., aby podnik zbytečně finančně nezatížila.

13.1 Letáky

Jako první formu reklamy bych navrhoval letáky. Leták je v podstatě nezákladnějším druhem reklamy, který lze nalézt u většiny společností.

Je důležité, aby byl přehledný, ale také poutavý, neboť mnoho lidí považuje letáky za odpad, který i bez přečtení rovnou vyhodí do koše. Leták by byl oboustranný, s logem společnosti Čalounictví Maděra. Doporučoval bych, aby na letáku byly uvedeny veškeré kontaktní informace včetně popisů nabízených služeb čalounictví. Tyto letáky bych navrhoval umístit do různých prodejen s čalounickým sortimentem, do obchodů s nábytkem a do jiných objektů, kde by mohly potenciálně zaujmout. Jelikož by v případě mikrofirmy Čalounictví Maděra bylo nutné rovézt všechny tyto letáky osobně, navrhoval bych tisk oboustranných letáků v počtu 1000 ks.

Letáky	
Návrh letáku	1 000,00 Kč
Cena tisku oboustranného letáku za ks	2,50 Kč
Počet kusů	1000
Celkem	3 500,00 Kč

Tabulka 9: Výpočet nákladů na tvorbu letáků (vlastní tvorba)

13.2 Polepení auta

Dalším velice výhodným způsobem, který bych doporučil, je v případě vlastnictví automobilu navrhnout a provést tzv. polep auta. I přes počáteční investici dokáže tento polep vydržet až 10 let. Tento polep bych doporučoval přes celé osobní auto, od kufru až po kapotu. Přes dveřní část by byly umístěny kontaktní informace, na kapotě auta bych doporučoval logo společnosti, aby vozidlo upoutalo na první pohled. Pokud je na autě vyobrazen název podniku, telefonní číslo, logo a stručný popis nabízených služeb, dokáže tato forma reklamy přilákat nové zákazníky a zajistit tím do budoucna větší klientelu a zvýšení zisku podniku.

Polep auta	
Návrh vizuálu polepu auta	2 500,00 Kč
Polep auta	5 000,00 Kč
Celkem	7 500,00 Kč

Tabulka 10: Výpočet nákladů na polep auta (vlastní tvorba)

13.3 Rádio – spot

Jinou formou reklamy, kterou bych navrhoval využít, je i spot v rádiu. Rádiové spoty jsou většinou „pouštěny do éteru“ mezi hudebními skladbami, bývají namluvené profesionálem na základě předem připraveného textu od objednatele reklamy. Pokud by se zvolila stručná reklama, která by upozorňovala na nově obnovený podnik čalounictví, který dokáže opravit většinu druhů nábytku, mohla by reklama upoutat velké množství nových zákazníků. Námi vytvořený spot bych doporučoval přehrávat zhruba jednou týdně po dobu dvou měsíců.

Návrh textu rádiového spotu bych doporučoval v tomto znění: *„Máte rozbité křeslo? Potřebujete ocalounit dveře? Nechcete přijít o svůj oblíbený nábytek? Kontaktujte čalouníka Pavla Maděru na adrese www.xyz.cz nebo na telefonním čísle 666 555 444. Čalounictví Maděra nabízí spoustu služeb jen pro Vás. Dlouholetá tradice, zajímavé ceny, profesionální přístup.“*

Rádio - spot	
Tvorba spotu	2 000,00 Kč
Cena jednoho spotu	600,00 Kč
Počet opakování spotu	10
Celkem	8 000,00 Kč

Tabulka 11: Výpočet nákladů na reklamu v rádiu(vlastní tvorba)

13.4 Katalog firem - Brněnské Oko

Poslední reklamním návrhem z mé strany je umístit inzerci do katalogu firem s názvem Brněnské oko. I když náš podnik nemá nadále provozovnu v Brně, katalog Brněnské oko inzeruje i nabídky společností z blízkého okolí Brna, do kterého naše čalounictví v Tišnově bezpochyby geograficky spadá. Tuto formu reklamy využíval v minulosti čalouník řadu let, přičemž se osvědčila z hlediska efektivity, a proto je i nyní vhodné tuto službu využívat.

Brněnské Oko	
Základní modul, platba fakturou	1 600,00 Kč
Logo	400,00 Kč
Celkem	2 000,00 Kč

Tabulka 12: Výpočet nákladů na inzerci v Brněnském Oku (vlastní tvorba)

Souhrn návrhů řešení

Pro námi řešený podnik Čalounictví Maděra, bych navrhoval tvorbu zatím neexistující internetové stránky. Internetové stránky jsou v dnešní době používány jako hlavní zdroj informací pro většinu obyvatelstva a je tak velká šance že právě tímto způsobem osloví nové zákazníky.

Dále bych doporučoval vytvořit orientační ceník, sloužící k obeznámení o přibližné hodnotě zakázek dle jednotlivých druhů nábytku. Určitě bych také navrhl vytvořit systém objednávek, který by měl sloužit k lepší orientaci čalouníka v zadaných zakázkách, slíbených termínech, a rovněž by v něm měly být přesně zaznamenány kontaktní informace na zákazníka v případě potřeby dodatečné komunikace.

Konečně bych doporučoval investovat do dalších forem reklamy (polep auta, katalog firem, ...), které zvýší povědomí o nabízených službách námi sledovaného podniku.

Z ekonomického hlediska všechny tyto návrhy vycházejí již z provedeného výpočtu dle Tabulky č. 8, která je také uvedena v analytické části.

Návrh řešení				
	KS	Cena tisku za ks	Návrh letáku	Cena celk. (Kč)
Letáky	1000	2,5	1000	3500
Polep auta				7500
Rádio tvorba spotu				2000
Tvorba a návrh provozu webových stránek				8000
Celk. náklady jednorázové				21000
		Cena 1 spotu	Počet	Cena celk. (Kč)
Rádio impuls reklama		600	10	6000
Provoz webu za rok				1200
Oko + katalogy roční				2000
Celk. náklady roční				9200
Celkové náklady				30200

Tabulka 13: Návrh řešení

Jak můžeme vidět, jednorázové náklady nutné pro investici do našeho návrhu řešení činí 21 000 Kč. Náklady dlouhodobé, které se rozdělí do období jednoho roku, činí 9 200 Kč. Po sečtení těchto nákladů vyjdou náklady celkové, a to ve výši 30 200 Kč. Tato částka představuje reálnou hodnotu, kterou by čalouník Pavel Maděra uhradil za nabízené inovace v této bakalářské práci.

Vzhledem ke komplexnosti našich návrhů řešení si ale upřímně myslím, že tyto náklady budou nepatrným zásahem do finanční situace podniku. Z tabulky číslo 6 (nazvané volné finanční prostředky) lze vyčíst, že volné prostředky které je možné použít na splacení těchto nákladů čítají měsíční hodnotu 14 033 Kč. V případě, že by se teoreticky vypustila finanční rezerva, kterou chceme zachovat, splatily by se tyto náklady v rámci dvou měsíců a 5 dnů. Za předpokladu, že by zakázky za jeden měsíc zadalo 6 osob, (vyrábí se celé spektrum výrobků), znamenalo by to , že by průměrně stačilo 13 nových zákazníků, přilákaných naší reklamou, aby se dalo spekulovat o „návratnosti“ nákladů spojených s návrhem řešení.

V práci není uvedena cena za tvorbu ceníku a tvorbu systému objednávek; oba tyto návrhy budou pro čalouníka zdarma vytvořeny autorem této bakalářské práce.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo stanovit, zda je možné, a pokud ano, tak jak, restrukturalizovat a inovovat společnost – rodinný podnik s poměrně dlouhou tradicí, jehož stávající majitel je sice zručný řemeslník, s léty zkušeností a praktických znalostí, ale s de facto nulovým povědomím o způsobech propagace, možnostech modernizace, s téměř nulovou vůlí ke změně a s myšlením zakonzervovaném v dobách minulých.

V teoretické části práce bylo tedy přistoupeno k popisu principů, které jsou na danou situaci aplikovatelné. Tato práce nikdy necílila na pokrytí celého odvětví marketingu či ekonomie; ve své teoretické části se snažila popsat minimální základy pro to, aby (jakýkoli) podnik fungoval a snahou bylo především to, nastavit východiska pro praktický popis reálné situace (sledovaného podniku), související výpočty, a zejména pro návrh řešení, ke kterému celá tato bakalářská práce směřovala.

V praktické části se podařilo popsat minulou (respektive aktuální) situaci – vzhledem k tomu, že v současné chvíli společnost kvůli relokaci a dalším okolnostem nefunguje. Obnovení jejího fungování by ale měla doprovázet právě opatření, která jsou popsána v návrhu řešení.

V této části se podařilo odhalit slabé, ale i silné stránky předmětného podnikání, a to jak z hlediska specifčnosti řemesla, tak z hlediska konkrétní společnosti. Ve výpočtech jsou pak reflektována zjištěná fakta, související úvahy a rovněž znalosti nabyté v rámci studia materiálů, které vyvrcholily v sepsání teoretické části této BP.

V samotném závěru práce je vyličen návrh řešení, který zúročuje všechna učiněná zjištění a další vědomosti, které se podařilo během práci na této BP shromáždit; mám za to, že se v práci podařilo provázat jak všechny její části, tak teoretické a praktické skutečnosti. Závěrem si tak dovolím konstatovat, že při plánované obnově fungování čalounictví, rodinného podniku, společnosti Čalounictví Maděra, bude tato práce užitečným nástrojem, jak firmu a společnost jako takovou nejen revitalizovat, ale rovněž jak ji inovovat. To vše s jediným cílem: obnovit její věhlas, navázat na její tradici a nastolit cestu, jak tato neobvyklá forma podnikání a dnes ji poměrně vzácné řemeslo, může kumulovat zisky a jako takové znamenat a přinášet prosperitu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Monografie

HAVLÍČEK, Karel; KAŠÍK, Milan. *Marketingové řízení malých a středních podniků*, 1. vyd. Praha: Management Press, NT Publishing, s. r. o., 2005. ISBN 80-7261-120-8.

HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada a. s., 1992. ISBN 80-85424-88-6.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Marketing Management*, 12th ed. Upper Saddle River, New Jersey: PEARSON Prentice Hall, 2006. ISBN 0-13-145757-8.

KOTLER, Philip. *Marketing Management: Analýza, plánování, využití, kontrola*, 2. upr. a dopl. vyd. Praha: VICTORIA PUBLISHING, a. s., 1995. ISBN 80-85605-08-2.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Marketing*, 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3.

MARUANI, Laurent. *Abeceda marketingu*, 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, Ringier ČR, a. s., 1995. ISBN 80-85603-95-0.

McCARTHY, E. Jerome; PERREAULT, William D., Jr. *Základy marketingu*, 1. vyd. Praha: VICTORIA PUBLISHING a. s., 1995. ISBN 80-85605-29-5.

RAWAL, Priyanka. *AIDA Marketing Communication Model: Stimulating a purchase decision in the minds of the costumers through a linear progression of steps*. IRC's International Journal of Multidisciplinary Research in Social & Management, Vol. 1, 2013.

TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra. *Marketing od myšlenky k realizaci*, 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-45-0.

WÖHE, Günter; KISLINGEROVÁ, Eva. *Úvod do podnikového hospodářství*, 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-897-2.

Elektronické zdroje

COHEN, Heidi. 72 *Marketing Definitions*. actionable marketing guide [online]. [publ. 29-04-2011] [cit. 20-12-2016]. Dostupné z: <http://heidicohen.com/marketing-definition/>.

GRAYSON, Kent A.; KOTLER, Philip; HIBBARD, Johnatan D. *Marketing*. ENCYCLOPAEDIA BRITANNICA [online]. [cit. 13-01-2017]. Dostupné z: <https://www.britannica.com/topic/marketing>.

HILL, Terry; WESTBROOK, Roy. *SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall* [online]. Long Range Planning, Vol. 30, No. 1. Publikováno: Elsevier Science Ltd, VB, 1997. [cit. 06-05-2017]. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630196000957>.

Marketing. American Marketing Association [online]. [cit. 20-12-2016]. Dostupné z: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>.

REICH, Michael; GORDON, David M.; EDWARDS, Richard C. *Dual Labor Markets: A Theory of Labor Market Segmentation*. University of Nebraska – Lincoln [online]. Publikováno: American Economic Review 63:2, květen 1973. [cit. 03-04-2017]. Dostupné z: <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1002&context=econfacpub>.

Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) Analysis. UIS STRATEGIC PLAN [online]. University of Illinois Springfield. [cit. 25-11-2016]. Dostupné z: <http://www.uis.edu/strategicplan/plan/sectiontwo/strengths/>.

SUNDIN, Erik; JACOBSSON, Nicholas; BJÖRKMAN, Mats. *Analysis of service selling and design for remanufacturing*. Linköping University, 2000. International Symposium on Electronics and the Environment, San Francisco [online]. [cit. 06-05-2017]. Dostupné z: <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:liu:diva-13535>.

WATERSCHOOT, Walter van; BULTE, Christophe Van den. *The 4P Clasification of the Marketing Mix Revisited*. JStor [online]. Publikováno: Journal of Marketing, Vol.

56, říjen 1992. [cit. 31-01.2017]. Dostupné z:
<http://www.jstor.org/stable/1251988?origin=JSTOR-pdf>.

Zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy a o změně a doplnění zákona č. 468/1991 Sb., o provozování rozhlasového a televizního vysílání, ve znění pozdějších předpisů. Portál veřejné správy [online]. [cit. 22-12-2016]. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=42721&nr=40~2F1995&rpp=15#local-content>.

Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, ve znění pozdějších předpisů. Portál veřejné správy [online]. [cit. 22-12-2016]. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=40431&nr=634~2F1992&rpp=15#local-content>.

Ústní sdělení

MADĚRA, Pavel. *Analýza současného stavu* [ústní sdělení]. Čalounictví Maděra. Podešvova 691/16, Brno. 16. 09. 2016.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Makroprostředí a mikroprostředí	19
Obrázek 2: Klasifikace struktury odvětví	29
Obrázek 3: Pět konkurenčních sil podle Portera.....	29
Obrázek 4: Princip SWOT analýzy	31
Obrázek 5: Tržby a zisk z prodeje výrobku (služby) za dobu jeho existence na trhu	37
Obrázek 6: Souhrn analýz podle přístupu SWOT (vytvořeno autorem BP).....	61

Seznam tabulek a grafů

Tabulka 1: Kalkulace zisku zakázek.....	52
Graf 1: Kalkulace zisku zakázek (vazba na Tabulku 1)	53
Tabulka 2: Reklama	55
Tabulka 3: Nepřímé náklady.....	56
Tabulka 4: Návrh možných variant měsíčního pracovního cyklu	57
Graf 2: Návrh možných variant měsíčního pracovního cyklu (vazba na Tabulku 4).....	58
Tabulka 5: Osobní spotřeba	60
Tabulka 6: Výpočet volných finančních prostředků.....	60
Tabulka 7: Náklady na webovou stránku (vlastní tvorba).....	67
Tabulka 8: Náhled evidence objednávek	72
Tabulka 9: Výpočet nákladů na tvorbu letáků (vlastní tvorba)	73
Tabulka 10: Výpočet nákladů na polep auta (vlastní tvorba)	74
Tabulka 11: Výpočet nákladů na reklamu v rádiu(vlastní tvorba)	75
Tabulka 12: Výpočet nákladů na inzerci v Brněnském Oku (vlastní tvorba).....	75
Tabulka 13: Návrh řešení.....	76

Seznam příloh

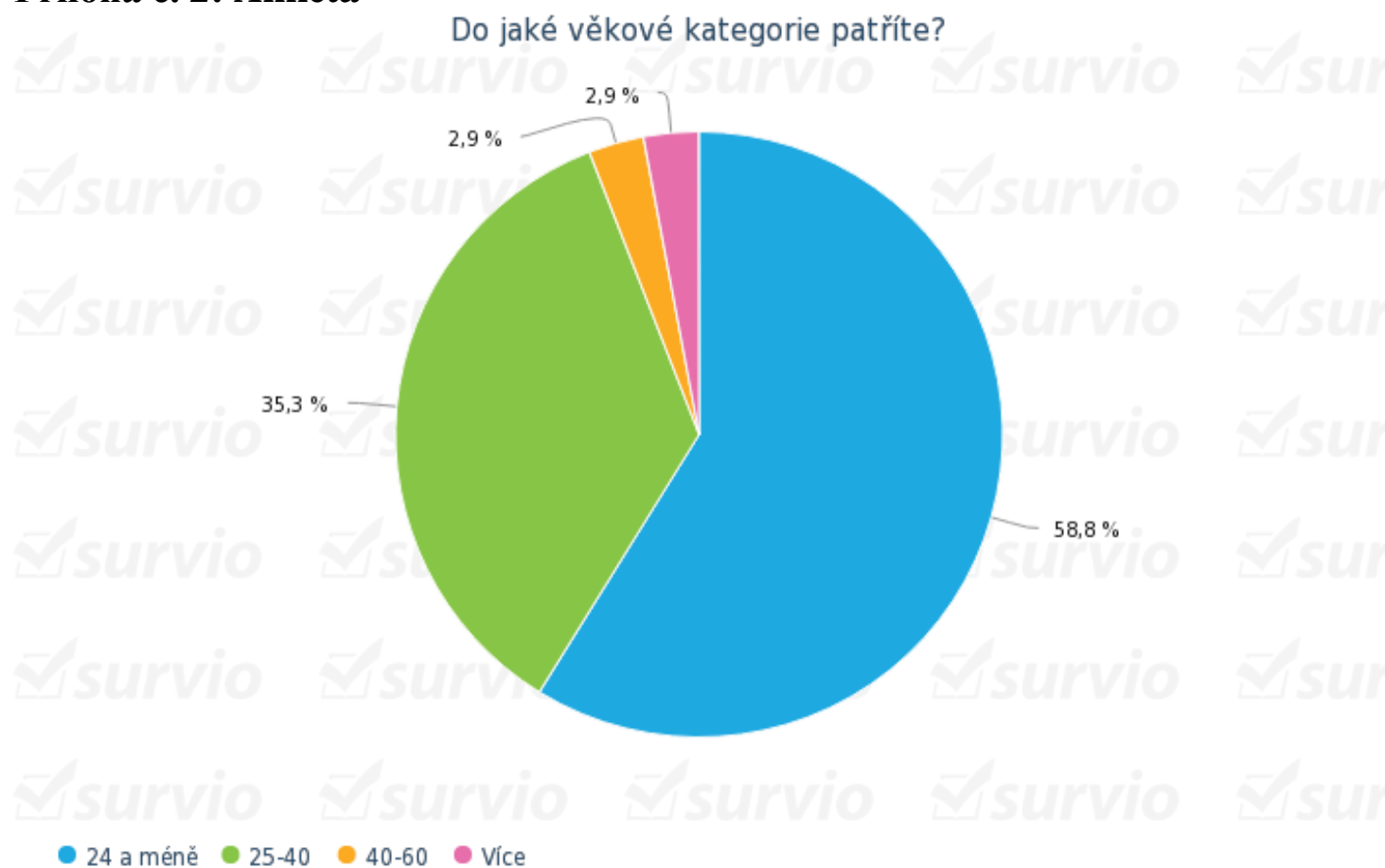
Příloha č. 1: Náhled evidence objednávek

Příloha č. 2: Anketa

Příloha č. 1: Náhled evidence objednávek

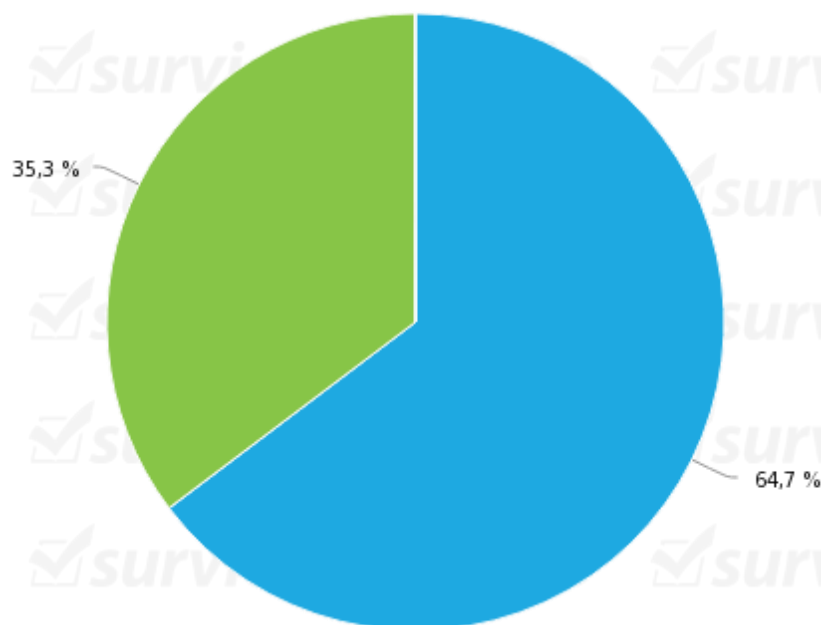
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
		Datum při. Obj.	Termín zhotovení	Jméno	Příjmení	Adresa	Telefon	Email	Předmět obj.	Počet ks	Potřebná látka a materiál	Odhad ceny (Kč)	Doprava	Způsob platby
1						Božetěchova 6, Brno	737 998 996	Janečková @seznam.cz	Čalounění křesel dle zadaných parametrů	4	6m látky Typu 3XDSS1	16 000	<input checked="" type="checkbox"/> Dovoz <input checked="" type="checkbox"/> Odvoz	Hotově
2	1	16.1.2016	19.1.2016	Petra	Janečková	Antonínská 12. Brno	792 824 932	Králová @atlas.cz	Výroba matrací na zakázku	16	32m potahové látky "alexandra", plátno černé	24 000	<input checked="" type="checkbox"/> Dovoz <input type="checkbox"/> Odvoz	Hotově
3	2	19.1.2016	22.1.2016	Jana	Králová	Sábalova 35a, Brno	798 832 549	Kučera @seznam.cz	Čalounění dveří pro polikliniku	50	80m koženky měkké-hnědé vzor becco	75 000	<input type="checkbox"/> Dovoz <input checked="" type="checkbox"/> Odvoz	Převodem
4	3	22.1.2016	25.1.2016	Adam	Kučera	Cupáková 12, Brno	665 445 648	Kymr @atlas.cz	Klížení a čalounění židlí	4	2,5m klasické černé - Sxx59a	1 200	<input type="checkbox"/> Dovoz <input checked="" type="checkbox"/> Odvoz	
5	4	25.1.2016	28.1.2016	Roman	Kymr								<input type="checkbox"/> Dovoz <input type="checkbox"/> Odvoz	
6	5	28.1.2016	31.1.2016	Kristýna	Albrechtová		838 681 170	Albrechtová @seznam.cz					<input type="checkbox"/> Dovoz <input type="checkbox"/> Odvoz	
7	6	31.1.2016	3.2.2016	Radovan	Šaba		595 305 321	Šaba @atlas.cz					<input type="checkbox"/> Dovoz <input type="checkbox"/> Odvoz	
8	7	3.2.2016	6.2.2016	Leona	Navrátilová		852 648 864	Navrátilová @seznam.cz					<input type="checkbox"/> Dovoz <input type="checkbox"/> Odvoz	
9	8	6.2.2016	9.2.2016	Andrej	Nemula		330 831 407	Nemula @atlas.cz					<input type="checkbox"/> Dovoz <input type="checkbox"/> Odvoz	
10	9	9.2.2016	12.2.2016	Oleg	Petrov		832 954 304	Uchiha@seznam.cz					<input type="checkbox"/> Dovoz <input type="checkbox"/> Odvoz	
11	10	12.2.2016	15.2.2016	Lenka	Ichová		334 379 017	Ichová @atlas.cz					<input type="checkbox"/> Dovoz <input type="checkbox"/> Odvoz	

Příloha č. 2: Anketa



Komentář: Z prvního grafu je zřejmé, že převažovaly odpovědi mladší generace. Jedním z důvodů je skutečnost, že tento dotazník byl vyvěšen na různé internetové stránky, včetně sociálních sítí, které využívají převážně mladší respondenti.

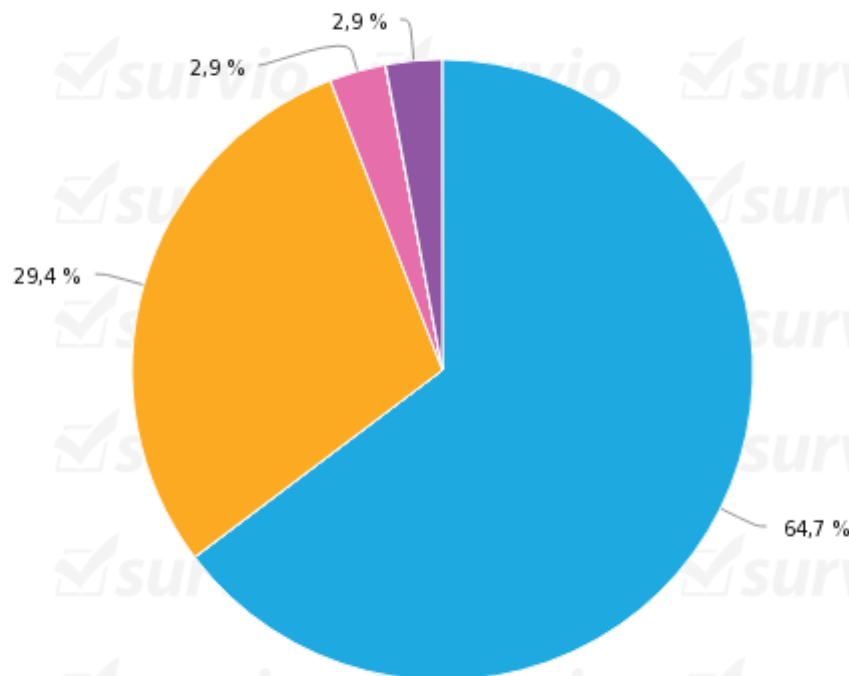
Víte jaké služby poskytuje čalounictví?



● Ano, vím. ● Myslím, že tuším. ● Nemám zdání.

Komentář: Účelem zařazení druhé otázky bylo zjistit, zda mají lidé obecné povědomí o tom, co to čalounictví je a jakou činností se zabývá. Z grafu je patrné, že téměř 65 % respondentů ví přesně, jaké služby čalounictví nabízí a poskytuje. Zbývajících 35 % respondentů odpovědělo, že o tomto mají alespoň částečné povědomí. Ani jeden z dotazovaných neodpověděl záporně, tedy v tom smyslu, že o činnosti čalounictví nemá povědomí žádné.

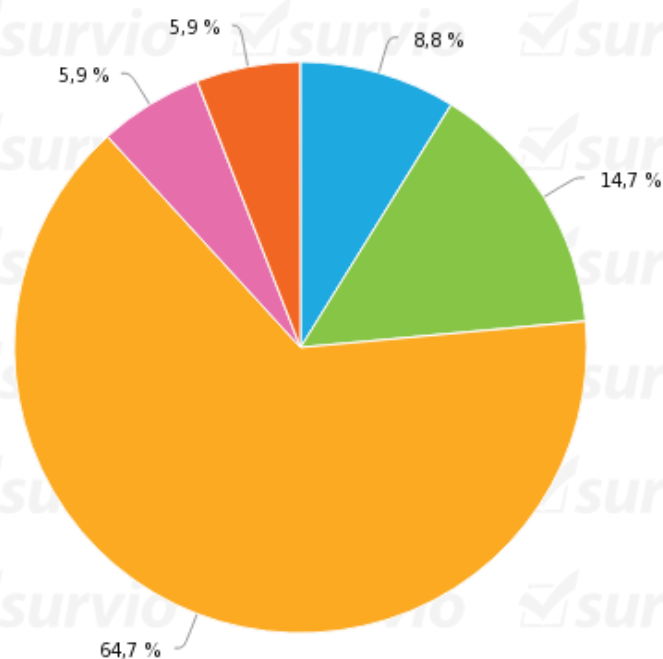
Vaše sedačka je rozbitá, vaše židle by chtěla nově očalounit... Kde byste hledali informaci o tom, kdo obdobnou službu nabízí?



● Internet
 ● Jiná média (TV, tisk, rádio, ...)
 ● Tip od známých (popř. jiná forma ústního doporučení)
 ● Brněnské oko či jiný katalog firem
 ● Nevím
 ● Další nápady?

Komentář: Odpovědi na třetí otázku znázorňují, kde by občané hledali informace o čalounických službách. Nadpoloviční většina by tuto informaci hledala na internetu. Téměř 30 % dotázaných by využilo doporučení od svých známých. Zbývající respondenti by hledali informace v jiných zdrojích (katalog firem apod.).

V případě, že máte proleželou postel, anebo renovujete interiér včetně potahů na nábytku, budete se spíš snažit "zachránit" stávající nábytek (tím, že jej necháte opravit v čalounictví), anebo přistoupíte ke koupi nového?



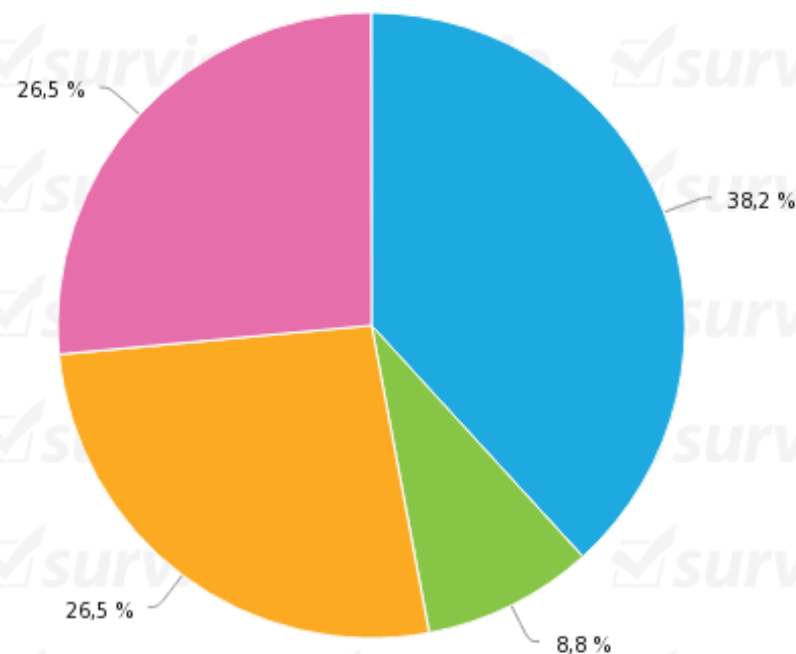
- Nábytek nechám spravit a/nebo nově očalounit.
- Záleží na dané (rozbité) věci.
- Vždy bude záležet na tom, co vyjde levněji.
- V případě vhodnosti svou odpověď zdůvodněte/popíšte.
- Koupím si raději nový nábytek.

Komentář: Cílem zařazení této otázky bylo pokusit se zjistit, jaká jsou pro respondenty nejdůležitější kritéria pro rozhodnutí, zda svůj nábytek nechají zrenovovat v čalounictví, anebo jestli je pro ně zajímavější koupit věc novou.

Dle odpovědí nelze jednoznačně určit, zda respondenti preferují renovaci čalounění nábytku či koupi nového. Dle zkušeností mohu konstatovat, že velmi často záleží na stáří a historii daného nábytku. Převážně starší generace si váží nábytku, který s nimi prožil jistou část života a i přes zdánlivou ekonomickou nevýhodnost opravy se většinou rozhodnou pro tuto možnost. Oproti tomu generace mladší často zvolí nákup nového nábytku se zjištěním, že po pár letech se na něm vytvoří defekty a následně zvolí možnost opravy.

Rovněž platí obecné pravidlo, že dříve vyrobený nábytek mívá zpravidla delší životnost než nábytek moderní.

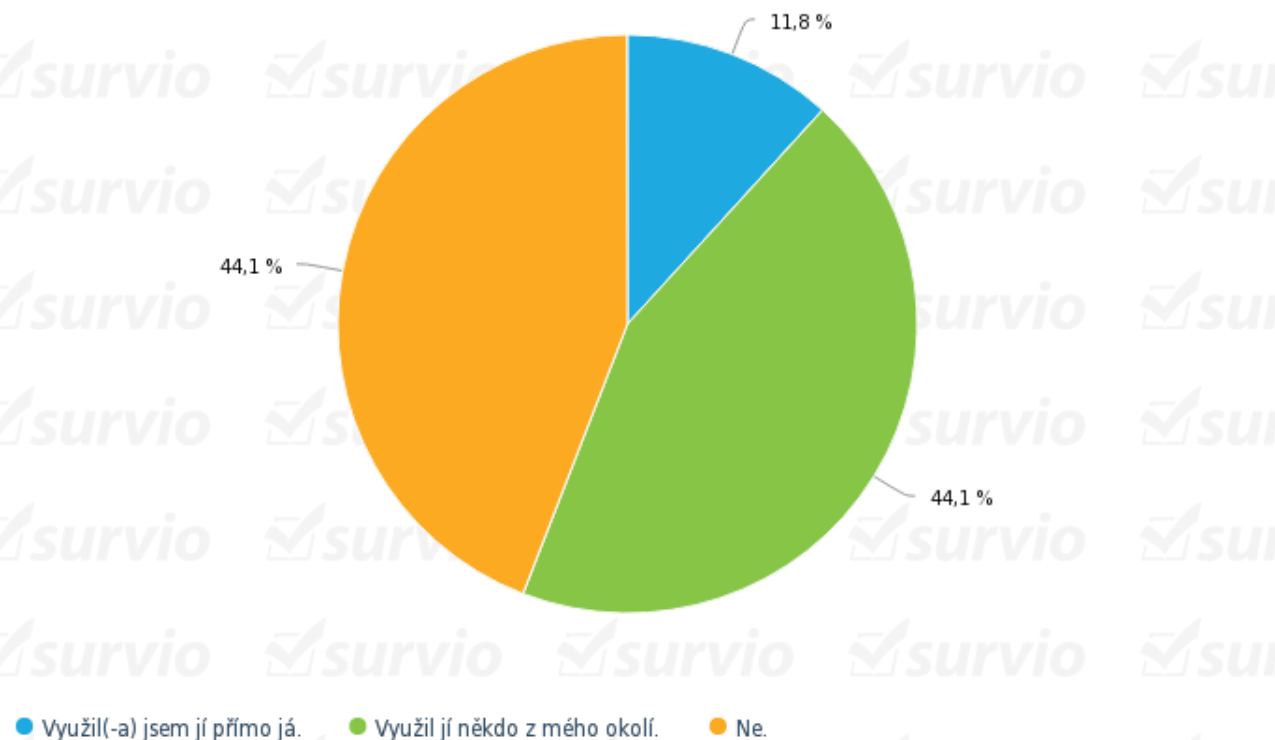
Slyšeli jste někdy o společnosti Čalounictví Maděra?



● Ano (jsem z Brna) ● Ano (nejsem z Brna) ● Ne (jsem z Brna) ● Ne (nejsem z Brna)

Komentář: Tento dotaz byl položen, abych zjistil, jaká je informovanost o existenci čalounické společnosti, která je sledovaným podnikem této bakalářské práce. Z výsledků je patrné, že zhruba polovina dotázaných o společnosti slyšela, druhá polovina nikoliv. Ti, kteří o tomto podniku povědomí mají, pocházejí téměř výhradně z Brna, zatímco respondenti, kteří o podniku slyšeli a zároveň jsou mimobrněnský, tvoří jenom nepatrný podíl. Toto však nehraje významnou roli, protože podnik byl doposud provozován výhradně v Brně a má svým zaměřením spíše lokální charakter.

Využili jste Vy nebo někdo z Vašeho okolí službu čalounictví?



Komentář: Poslední dotaz směřoval ke konkrétnímu využití čalounických služeb. Ze všech dotázaných pouze 12 % již využilo tuto službu osobně. Příčinou tak nízkého podílu může být skutečnost, že převážná část respondentů patřila do nižší věkové kategorie, často ještě ekonomicky nesamostatné.

Ostatní odpovědi jsou rozděleny přesným dílem na 44.1 %. To, že respondenti odpověděli „ne“, nemusí nutně znamenat, že nikdo z jejich okolí nevyužil tuto službu, ale pouze to, že o tom nevědí.